

STARBUCKS Y LAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS PARA CONTINUAR CON UN CRECIMIENTO LUCRATIVO

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial
del 3 de abril de 1981



“STARBUCKS Y LAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS PARA CONTINUAR CON UN CRECIMIENTO LUCRATIVO”

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta

CARLO OMAR RIZO CONTRERAS

Director: Dr. Valdés Díaz de Villegas Jesús Amador

Lectores: Mtro. Gil Armando Sánchez Soto

Mtro. Roberto Augusto Montalvo Gómez

Índice

Justificación	1
Estadísticas seleccionadas de las operaciones de los cafés Starbucks para los ejercicios fiscales 2008-2011	1
Marco teórico	4
Starbucks Coffee, Tea and Spice	4
Howard Schultz aparece en el cuadro	5
Starbucks y Howard Schultz, 1982-1985	8
La frustración de Schultz	10
La empresa IL Giornale de Schultz	13
Análisis de los hechos y definición del problema	17
Starbucks como compañía privada, 1987-1992	17
Expansión del mercado más allá de la costa noroeste de Estados Unidos	19
Resumen Financieros de Starbucks Corporation, ejercicios fiscales 2008-2012	23
Diseño ambiente y expansión de locales	25
Cafés concesionados	31
Expansión internacional	32
Cafés Starbucks operados y concesionados por la compañía	33
Estrategia de Starbucks para expandir su oferta de productos e ingresar a nuevos segmentos del mercado	35
El grupo de productos de consumo de Starbucks	45
Desempeño del Grupo de Productos de Consumo de Starbucks	46
Publicidad	46
Integración vertical	47
Los esfuerzos de Schultz por hacer de Starbucks un gran lugar para trabajar	47
Cobertura de salud para todos los empleados	48
Plan de opción a acciones para los empleados	49
Plan de compra de acciones de Starbucks para los empleados	51
Ambiente en el centro de trabajo	51

Programa de prestaciones de Starbucks, 2010	53
Capacitación de los empleados y reconocimiento a sus actos	54
Valores principios y misión de Starbucks	56
Enunciado de la misión de Starbucks	57
Estrategia para las compras de café en Starbucks	58
Precios y contratos de compra	59
Enunciado de la misión, valores y principios de Starbucks	60
Starbucks y el café con sello de comercio justo	62
Cultivo del café con las mejores prácticas y sustentabilidad ambiental	63
Operaciones del tostado de café	64
Estrategia de Starbucks para la responsabilidad social corporativa	65
La administración general cambia. Las distintas funciones de Howard Schultz	69
Diagnóstico	71
La agenda de Howard Schultz para la transformación de Starbucks 2008-2010	71
Perspectivas para el futuro de Starbucks 2010	75
Análisis FODA	82
Resultados del diagnostico del análisis FODA	83
Propuesta de solución	85
Los cinco principios de la experiencia Starbucks	86
Bibliografía	88

1. Justificación

Starbucks inició sus operaciones en 1987 como un modesto negocio que tenía nueve cafés en Seattle, Washington, D. C., para abril de 2010 se convirtió en el primer tostador y vendedor minorista de cafés especializados del mundo con 8 812 cafés propiedad de la compañía y 7852 cafés concesionados en más de 50 países, con ventas del orden de diez mil millones de dólares. No obstante, los ejercicios fiscales de 2008-2009 fueron todo un reto para la compañía. Las ventas de los cafés Starbucks que llevan operando 13 meses o más disminuyeron en promedio 3% en 2008 y otro 5% en 2009. Los ingresos de la compañía entera bajaron de 10 400 millones de dólares en el ejercicio 2008 a 9800 millones en 2009. Durante el ejercicio 2009, Starbucks cerró 800 cafés de la compañía que producían malos resultados en Estados Unidos y 100 más en otros países, también reestructuró todas sus operaciones en Australia (cerró 61 cafés) y redujo en más de 200 unidades el número de cafés nuevos que planearon abrir. La compañía además recortó a unas 6700 personas de su plantilla mundial de trabajadores; sus iniciativas para abatir costos y aumentar la eficiencia de los trabajadores generaron un ahorro aproximado de 580 millones de dólares. La siguiente tabla presenta el desempeño de los cafés Starbucks operados por la compañía para los cinco ejercicios fiscales más recientes.

Estadísticas seleccionadas de las operaciones de los cafés Starbucks para los ejercicios fiscales 2008-2011

Ejercicios	oct 2 de 2011	oct 3 de 2010	sep 27 de 2009	sep 28 de 2008	sep 30 de 2007	oct 1 de 2006	oct 2 de 2005
Ingresos netos de los cafés operados por la compañía (en millones de dólares).							
Estados Unidos	\$8,038.00	\$7,560.40	\$7,104.60	\$7,532.00	\$7,348.90	\$6,178.60	\$5,097.50
Internacionales	\$2,626.10	\$2,288.80	\$1,920.40	\$2,103.40	\$1,696.20	\$1,302.90	\$1,022.50
Ingresos netos de los cafés operados por la compañía (en millones de dólares)							
Estados Unidos	\$1,562.60	\$1,291.10	\$531.80	\$452.20	\$1,070.50	\$955.20	\$818.50
Internacionales	\$349.70	\$225.20	\$92.90	\$110.00	\$137.70	\$108.50	\$823.00
Porcentaje de cambio en las ventas de los cafés operados por la compañía con 13 meses de operaciones o más							
Estados Unidos	8%	7%	-6%	-5%	4%	7%	9%

Internacionales	5%	6%	-2%	2%	7%	8%	6%
Promedio Mundial	8%	7%	-6%	-6%	5%	7%	8%
Cafés abiertos durante el ejercicio (neto de cierres)							
Estados Unidos							
Cafés operados por la compañía	6,705	6,707	6,764	7,238	6,793	5,728	4,918
Cafés concesionados	4,082	4,424	4,364	4,329	3,891	3,168	2,435
Internacionales							
Cafés operados por la compañía	2,326	2,126	2,068	1,979	1,743	1,457	1,217
Cafés concesionados	3,890	3,601	3,439	3,134	2,584	2,087	1,671
Total de cafés inaugurados (neto de cierres)	17,003	16,858	16 635	16 680	15,011	12,440	10,241

Fuentes: Actualización propia basada en la Ponencia de la administración en la Barclays Capital Retail and Restaurants Conference el 28 de abril de 2010, www.starbucks.com, consultado el 8 de junio 2010; Informe 10-k de 2009, p. 19 e Informe 10-k de 2007, p. 70.

En una carta con fecha de noviembre de 2009, Howard Schultz, el fundador de Starbucks, administrador general y presidente del consejo, se dirigió a los accionistas de la compañía con las siguientes palabras.

Hace dos años, manifesté mi preocupación porque nunca antes vi retos de la magnitud y la envergadura que afrontaba nuestra empresa. Ahora estamos empezando a ver más movimientos en nuestros cafés de Estados Unidos, pero parece muy lento. Asimismo, una serie de competidores muy fuertes han ingresado a nuestro sector. Sin embargo, lo más preocupante de todo tal vez era que Starbucks, que se caracterizó por anticiparse a los hechos y por tomar y ejecutar sus decisiones con presteza, ahora permitió que el éxito la volviera complaciente, tal como sucedió antes en muchas otras compañías que crecieron con rapidez.

Para mí y para el equipo administrativo de Starbucks era evidente que lo que requería la compañía para retomar un crecimiento lucrativo era nada menos que una transformación total. Nuestro plan para el cambio fue una agenda de transformación: mejorar el estado de nuestras actividades por medio de capacitación, de instrumentos y productos de más calidad, de volver a centrar nuestra atención en la economía y la eficiencia de las operaciones de

cada café, reavivar nuestra conexión emocional con los clientes, y de realinear la organización de Starbucks con miras al largo plazo.

Desde entonces, atacamos múltiples desafíos a efecto de revitalizar nuestra marca y transformar a nuestra compañía; todo ello en medio del peor contexto económico mundial de nuestra generación. Hoy me complace informarles que hemos avanzado mucho, y que avanzaremos más, en la transformación de Starbucks y en la recuperación de un crecimiento lucrativo sostenido de la compañía, siempre conservando nuestros valores y principios rectores.

Gracias al avance logrado en los pasados dos años, ahora Starbucks está en posición de poder aprovechar las oportunidades globales.¹

¹ Starbucks, Informe anual de 2009, "Carta a los accionistas", p. 1.

2. Marco Teórico

Starbucks Coffee, Tea and Spice

Starbucks arrancó en 1971 cuando tres académicos, amantes de los buenos cafés y los tés exóticos,, el profesor de inglés Jerry Baldwin, el profesor de historia Zev Siegel y el escritor Gordon Bowker, abrieron la tienda Starbucks Coffee, Tea and Spice en el turístico mercado Pikes Place de Seattle. Los tres socios pensaron que, en esa ciudad, se podían hacer de una clientela capaz de apreciar cafés y tés de primera, tal como ocurrió en el área de la bahía de San Francisco. Cada uno de ellos invirtió 1350 dólares y contrató un préstamo bancario por otros cinco mil dólares para abrir el establecimiento de Pikes Place. El inspirador y mentor de la empresa Starbucks en Seattle fue un inmigrante holandés que se llamaba Alfred Peet y que abrió el Peet's Coffee and Téa en Berkeley en California, en 1966. La tienda de Peet se especializaba en cafés y tés finos importados, así como en tostar el café en grano al estilo europeo para sacarle todo su sabor. Él recomendaba a los clientes que aprendieran a moler el grano y a preparar su café en casa.

Baldwin, Siegel y Bowler conocían bien la experiencia de Peet porque visitaron su tienda en numerosas ocasiones y lo escucharon con atención mientras hablaba de la calidad de los cafés y la importancia de las técnicas adecuadas para tostarlo.

La tienda de Pikes Place se decoró con modestos adornos de motivos náuticos hechos a mano. Un muro estaba dedicado los cafés en grano y otro tenía anaqueles con productos relacionados con el café. El establecimiento no servía tazas de café recién preparado, pero en ocasiones ofrecía muestras para catar los cafés. Al principio, Siegal era el único empleado que recibía una paga. Lucía un delantal de tendero, servía el grano que pedían los clientes, alababa las virtudes de los cafés finos sujetos a un tostado oscuro y fungía como el experto de la sociedad para las ventas al

detalle. Los otros dos socios conservaron sus trabajos diurnos, pero acudían a la tienda a la hora de comer o después del trabajo para ayudar. Durante el periodo inicial, Baldwin se encargó de llevar los libros y fue aprendiendo cada vez más de cafés; Bowker era “el hombre de la magia, el misterio y el romance”.² La tienda tuvo éxito desde el principio y las ventas superaron las expectativas, en parte debido al interés que despertó un artículo publicado por el *Seattle Times* que hablaba muy bien del negocio. Durante la mayor parte de su primer año, Starbucks compró su café en grano en Peet’s, pero más adelante los socios compraron un tostador usado en Holanda y empezaron a tostar sus propias mezclas y sabores.

Para principios de la década de 1980, la compañía tenía cuatro tiendas en el área de Seattle y produjo ganancias todos los años desde que iniciara sus actividades. Entonces, Zev Siegel cayó presa del agotamiento y dejó la compañía para dedicarse a otras actividades. Jerry Balwin se hizo cargo de la administración diaria de la empresa en calidad de administrador general; Gordon Bowker siguió siendo dueño, pero dedicaba la mayor parte de su tiempo a su agencia de publicidad y diseño, a un seminario que había fundado y a Redhook Ale Brewery, una micro-cervecería que estaba poniendo en marcha.

Howard Schultz aparece en el cuadro

En 1981 Howard Schultz, vicepresidente y administrador general de operaciones en Estados Unidos para un fabricante sueco de equipo estilizado para cocinas y cafeteras, decidió visitar Starbucks porque sentía curiosidad por conocer el por qué ese negocio estaba vendiendo una cantidad tan grande de sus productos. Lo primero que vio al llegar a Pike’s Place fue a un violinista que tocaba una obra de Mozart a la puerta de la tienda (con el estuche abierto para recibir algunas monedas).

² Howard Schultz y Don Jones Yang, *Pour Your Heart into It*, Nueva York Hyperion, 1997, p. 33.

Schultz de inmediato se sintió cautivado por el potente y agradable aroma de los cafés, el muro donde se exhibían los granos y las hieleras de cafeteras que llenaban los anaqueles. Mientras charlaba con el empleado que estaba detrás del mostrador, éste tomó unos granos de café de Sumatra, los molió, los introdujo a un filtro de cono, vertió agua caliente sobre el cono y, al poco tiempo, ofreció a Schultz un tarro de porcelana con café recién preparado. Sólo se requirieron tres pequeños sobros del brebaje para que Schultz quedara atrapado. Empezó a hacer preguntas sobre la compañía, los cafés de distintas partes del mundo y las diferentes formas de tostarlo.

Más adelante, cuando Schultz conoció a Jerry Baldwin y Gordon Bowker, le asombró lo mucho que sabían de cafés, su interés por ofrecer a los clientes productos de calidad y su afán por explicar a los clientes las bondades de los cafés de tostado oscuro. Baldwin le dijo a Schultz: “Al administrar este negocio, lo único que nos interesa maximizar es la calidad del café”. La compañía sólo compraba cafés arábigos de primera y los sometía a un proceso muy meticuloso para obtener un tostado oscuro que resaltaba todo su sabor. Baldwin explicó que los cafés robustos baratos empleados en las mezclas que vendían los supermercados se quemaban cuando se sometían al tostado oscuro. También señaló que los productores de las mezclas de los supermercados preferían tostados más claros porque rendían más (porque cuanto más tiempo se tuesta el café más peso pierde).

Schultz también quedó atrapado por la filosofía del negocio de los dos socios. Estaba claro que Starbucks no sólo era sinónimo de buen café, si no también de los sabores que producía el tostado oscuro que tanto apasionaba a los fumadores. La característica que diferenciaba a la compañía, y su valor central, era un café en grano de primera calidad y recién tostado.

Schultz también vio con claridad que Starbucks estaba empeñada en enseñar a sus clientes a apreciar las cualidades de un buen café. La compañía dependía principalmente de la recomendación de boca en boca para conseguir más clientes, a

continuación se ganaba su lealtad taza por taza, a medida que los compradores descubrían y emocionaban con el gusto de un buen café.

En su viaje de regreso a Nueva York, Howard Schultz no pudo dejar de pensar en Starbucks y en la posibilidad de formar parte de esa empresa. Schultz recordaba: “El negocio tenía algo mágico, una pasión y autenticidad que jamás había visto en ningún otro”. El atractivo de vivir en Seattle era otra razón de peso. Cuando aterrizó en el Aeropuerto Kennedy, sabía a ciencia cierta que él quería trabajar en Starbucks. En la primera ocasión que se presentó, Schultz le preguntó a Baldwin si no había cabida para él en Starbucks. Entre los dos hombres surgió una relación de gran simpatía, pero tendría que pasar un año, y numerosas juntas en las que Schultz presentó sus ideas, además de hacer una enorme labor de convencimiento, para que Baldwin, Broker y el silencioso socio de San Francisco accedieran a contratarle. El afán que puso Schultz para conseguir empleo en Starbucks fue mucho mayor que el interés que tenía Starbucks para contratar a Schultz. Los dueños tenían recelo de contratar a un extraño, en especial a un neoyorquino lleno de energía que no creció con los valores de la compañía. Sin embargo, Schultz siguió insistiendo en la idea de que la empresa tenía un enorme potencial para expandirse más allá de Seattle y para el que café de Starbucks llegara a gente a lo largo y ancho de Estados Unidos.

En una junta con los tres propietarios que tuvo lugar en San Francisco en la primavera de 1982, Schultz volvió a arremeter con su idea y su visión de abrir más tiendas Starbucks en todo Estados Unidos y Canadá. En su opinión, la junta salió muy bien y regreso a Nueva York pensando que tenía la oferta de empleo en la bolsa. Sin embargo, al día siguiente, Jerry Baldwin llamó a Schultz y le dijo que decidió no contratarlo porque la expansión geográfica era demasiado arriesgada y porque no compartían su visión para el futuro de Starbucks. Schultz se sintió muy mal porque vio que sus sueños de formar parte de Starbucks se esfumaban. No obstante, creía tanto en el potencial de la compañía que decidió hacer un último intento; al día siguiente llamó a Baldwin y defendió acaloradamente su razonamiento de por qué los socios

tomaron una decisión equivocada, Baldwin dijo que lo pensaría. A la mañana siguiente llamó a Schultz para informarle que el puesto de jefe de marketing y supervisión de los establecimientos minoristas era suyo. En septiembre de 1982, Howard Schultz se hizo cargo de sus nuevas obligaciones en Starbucks.

Starbucks y Howard Schultz, 1982-1985

Durante los primeros meses que trabajó en Starbucks, Schultz pasó la mayor parte de las horas del día en las cuatro tiendas de Seattle: estuvo detrás del mostrador, probó diferentes clases de café, charló con los clientes, se familiarizó con el personal de los establecimientos y aprendió los aspectos de las ventas de café al detalle. En diciembre, Jerry Baldwin consideró que Schultz estaba preparado para la última parte de su capacitación: el tostado del café. Schultz pasó una semana aprendiendo los colores de los diferentes granos de café, escuchando el revelador chasquido que hacían los granos durante el proceso de tostado, aprendiendo a reconocer las pequeñas diferencias de sabor de los distintos tostados y familiarizándose con las técnicas para tostar diferentes clases de granos.

Schultz dedicó un interés especial a adaptarse al código de vestir informal de Starbucks, a ganarse la credibilidad y confianza de sus colegas y a transitar del estilo vigoroso de traje y corbata de Nueva York al ambiente más apacible e informal de la costa noroeste del Pacífico estadounidense. Un día de la movida temporada navideña de ese primer año, cuando estaba trabajando en la tienda de Pike Place, logró avanzar mucho en el camino de ganarse la aceptación y el respeto del personal de la compañía. La tienda estaba abarrotada y Schultz estaba detrás de la caja cobrando las ventas de café cuando alguien gritó que un individuo acababa de huir por la puerta llevándose dos cafeteras. Sin pensarlo, Schultz brincó el mostrador y al grito de “¡Deja lo que te llevaste! ¡Déjalo ahí!” persiguió al ladrón. Éste dejó las dos cafeteras y salió corriendo. Schultz regresó a la tienda sujetando las cafeteras como si fueran trofeos.

Todo el mundo aplaudió. Esa tarde, cuando Schultz regresó a su despacho, encontró que su equipo había colgado un banderín que decía: “Hiciste mi día”.

Schultz tenía la cabeza rebosante de ideas para la compañía. Desde el principio notó que a veces los clientes que entraban a la tienda por primera ocasión se sentían incómodos porque no sabían nada acerca de cafés finos y porque los empleados a veces parecían un poco arrogantes o proyectaban un aire de superioridad frente a los novatos. Schultz se dedicó a enseñarles a los empleados habilidades para que fueran amables con los clientes mientras vendían y mandó imprimir folletos que proporcionaban información a los clientes acerca de los cafés finos. Sin embargo, la mayor inspiración y visión de Schultz para el futuro de Starbucks ocurrirían en la primavera de 1983 cuando la compañía le envió a Milán, Italia. En el camino de su hotel al centro de convenciones, detectó un pequeño café y decidió entrar para echar un vistazo. Nada más entrar, la cajera le sonrió y le saludó con la cabeza. El barista, que es como se llama a quienes sirven los cafés, le saludó alegremente mientras jalaba de la palanca de la cafetera y preparaba un espresso para un cliente y un espumoso capuchino para otro, sin dejar de charlar animadamente con los clientes que estaban de pie junto a la barra. Schultz pensó que la actuación del barista era muy teatral. Un poco más adelante, en una callejuela, entró en otro café que, incluso, estaba más animado. Ahí, el hombre que manejaba la cafetera parecía ser el dueño y saludaba a los clientes por su nombre; la gente charlaba y reía en un ambiente desenfadado que al parecer conocían bien. A las pocas calles vio otros dos cafés. Esa tarde, cuando la exposición terminó por ese día, Schultz recorrió las calles de Milán para explorar más cafés. Algunos eran de escala alta y muy elegantes, la clientela de otros estaba compuesta por obreros. La mayoría tenía pocas sillas y, en casi todos, la música de fondo era alguna ópera italiana. La popularidad y la animación de los cafés italianos fue lo que más llamó su atención. Al parecer era un lugar de reunión de la comunidad y en casi todos se podía sentir una enorme vitalidad. Cada café tenía su propio carácter, pero todos tenían un barista que manejaba la cafetera con destreza y tenía una relación amable con los clientes.

Schultz estuvo en Milán toda una semana explorando dichos tipos de negocios y aprendiendo lo más posible acerca de la afición por las bebidas de café. Le asombró enormemente enterarse de que en Milán, una ciudad más o menos del mismo tamaño que Filadelfia, había 1500 cafés y que en el país entero había 200 mil. En un café, escucho a un cliente pedir un café *latte* y decidió probar uno; el barista sacó un expresso de la máquina y un poco de leche espumosa en una jarrita aparte, después mezcló los dos líquidos en una taza y puso un copete de espuma. A Schultz le encantó la bebida y llegó a la conclusión de que los *lattes* debían formar parte del menú de todo café, a pesar de que ninguno de los expertos en café con los que había hablado lo hubiesen mencionado jamás.

El viaje de Schultz a Milán en 1983 fue toda una revelación para él: los establecimientos de Starbucks en Seattle estaban muy lejos de llegar a esa marca. El negocio del café implicaba mucho más que vender café en grano y conseguir que las personas aprendieran a molerlo y a preparar buen café en sus casas. Lo que Starbucks debía hacer era servir café recién preparado, expressos y capuchinos, en sus locales (además de vender café en grano y cafeteras) y debía tratar de crear una versión estadounidense de la cultura italiana de los cafés.

Entrar en un Starbucks debía ser toda una experiencia, un gusto especial, un lugar para reunirse con los amigos a charlar. El factor que diferenciara a Starbucks podía ser la recreación de una auténtica cultura de barra de café en Estados Unidos.

La frustración de Schultz

Cuando Schultz regresó de Italia le comentó a Baldwin y Bowler su revelación y sus ideas para modificar el formato de las tiendas Starbucks. Sin embargo, en lugar de que le autorizaran probar alguna de ellas, encontró una fuerte resistencia. Baldwin y Bowker argumentaban que su Starbucks era un establecimiento minorista y no un restaurante ni un café. Pensaban que el hecho de servir cafés los colocaría en el

negocio de las bebidas y disminuiría la integridad de la misión de la empresa como proveedor de buenos cafés. Subrayaron que Starbucks reportaba ganancias todos los años y que no había motivo alguno para hacer olas en una compañía privada pequeña. Sin embargo, muy pronto surgiría una razón más apremiante para no aplicar el concepto de los cafés Starbucks: Baldwin y Bowker estaban muy emocionados porque tenían la ocasión de adquirir Peet's Coffee and Tea. La adquisición quedó concluida a principios de 1984 y, para financiarla, Starbucks contrajo una deuda considerable, lo cual no dejaba mucho dinero libre para apoyar las ideas de Schultz para entrar al negocio de las bebidas de café ni para expandir el número de tiendas Starbucks. Durante la mayor parte de 1984, los administradores de Starbucks dividieron su tiempo entre las operaciones en Seattle y la empresa de Peet's en San Francisco. Schultz tenía que viajar a San Francisco cada quince días para supervisar el marketing y las operaciones de las cinco tiendas de Peet. Los empleados de Starbucks empezaron a sentirse descuidados y hubo un trimestre en el cual no recibieron su bono acostumbrado en razón de la apretada situación financiera. El descontento de los trabajadores escaló al punto en que convocaron a una elección para formar un sindicato. El sindicato ganó por tres votos y los resultados cimbraron a Baldwin, quien llegó a la conclusión de que los empleados dejaron de confiar en él, en los siguientes meses empezó a dedicar mas energía al manejo de Peet's en San Francisco.

Howard Schultz tardó cerca de un año en convencer a Jerry Baldwin de que le permitiera probar una barra de café expresso. Baldwin aceptó cuando Starbucks abrió su sexta tienda en abril de 1984. Era la primera en estar diseñada para vender bebidas y también la primera en ubicarse en el centro de Seattle. Schultz pidió que le dejaran un espacio de 1500 pies cuadrados (aproximadamente 457 metros cuadrados) para montar una barra de café expresso tipo italiano a plena escala, pero Baldwin sólo aceptó asignar 300 pies cuadrados (aproximadamente 90 metros cuadrados) en una esquina de la nueva tienda. El establecimiento fue inaugurado sin fanfarrias porque era un experimento que tenía la intención de ver qué sucedería. Al

cerrar el primer día, el negocio atendió a unos 400 clientes, cifra muy superior al promedio de 250 clientes de las tiendas de Starbucks que vendían más. En cuestión de dos meses, la tienda estaba atendiendo a 800 clientes al día. Los dos baristas no se daban abasto sirviendo los cafés que les pedían temprano por la mañana y eso provocaba que se formaran largas filas en la acera de la calle junto a la puerta del café. La mayoría de las actividades tenían lugar en la barra de café expresso, mientras que las ventas en el mostrador de café al menudeo tenían un desempeño meramente suficiente.

Schultz estaba encantado con los resultados de la prueba y esperaba que las dudas de Baldwin para entrar en el negocio de las bebidas de café de dispararían, de modo que podría obtener su autorización para aprovechar la oportunidad de llevar a Starbucks a otro nivel. Todos los días entraba al despacho de Baldwin para enseñarle las cifras de las ventas y el número de clientes de la tienda nueva del centro. Pero Baldwin no se sentía a gusto, pensaba que algo no estaba bien y que los cafés expresso distraerían a la empresa de su actividad central de vender cafés arábigos de calidad al detalle. Baldwin se revelaba ante la idea de que las personas vieran a Starbucks como un lugar para tomar una taza de café rápidamente y marcharse. Con tono duro le dijo a Schultz: “Somos tostadores de café y no quiero estar en el negocio de los restaurantes... Además, estamos demasiado endeudados como para considerar la posibilidad de poner en práctica esta idea”. Aceptaba que el experimento estaba teniendo éxito, pero no quería seguir adelante con la idea de introducir bebidas a otras tiendas. Los esfuerzos de Schultz por convencer a Baldwin de que cambiara de parecer siguieron topándose con una férrea resistencia, pero para no caer en un *impasse* total, Baldwin finalmente aceptó permitir a Schultz que colocara máquinas de café expresso en el fondo de una o dos tiendas más.

A los pocos meses, Schultz tomó la decisión de dejar Starbucks para iniciar su propia compañía. Su plan era abrir barras de expresso en puntos del centro donde hubiera mucho movimiento, servir cafés expressos y café por taza, y tratar de emular

el ambiente vigoroso y amable que encontró en los cafés italianos. Baldwin y Bowker, a sabiendas de que Schultz se sentía muy frustrado, le animaron a que se fuera a trabajar solo, pero convinieron que podía permanecer en el puesto y el despacho que ocupaba a la sazón hasta que armara bien sus planes definitivos. Schultz abandonó Starbucks a finales de 1985.

La empresa IL Giornale de Schultz

Con el apoyo de un amigo abogado que ayudaba a las compañías a conseguir capital de riesgo y a preparar su oferta pública, Schultz empezó a buscar inversionistas para el tipo de compañía que tenía en mente. Irónicamente, Jerry Baldwin se comprometió a invertir 1500 dólares de dinero de Starbucks en la empresa de barras de café de Schultz para que fuera uno de los administradores de la nueva compañía, y Gordon Bowker aceptó una asesoría de medio tiempo durante seis meses. Bowker, inquieto por la idea de la nueva empresa, pidió a Schultz que asegurara de que todo lo respectivo a las nuevas tiendas, el nombre, la presentación, el cuidado para preparar café, estuviese calculado para elevar las expectativas de los clientes y para que esperaran obtener algo mejor que lo que ofrecía la competencia. Bowker propuso que la nueva compañía se llamara IL Giornale Coffee Company, y Howard aceptó su sugerencia. En diciembre de 1985, Bowker y Schultz viajaron a Italia, donde visitaron alrededor de 500 cafés en Milán y Verona y se dedicaron a observar los hábitos locales, tomar notas sobre la decoración y los menús, sacar fotos y video de los baristas en acción.

Para finales de enero de 1986 Schultz reunió unos 400 mil dólares de capital inicial, monto suficiente para rentar una oficina, contratar a un par de empleados, desarrollar un diseño para las tiendas y abrir el primer café. Sin embargo, tardó hasta finales de 1986 para reunir la cantidad de 1.25 millones de dólares que necesitaba para arrancar con un mínimo de ocho barras de espresso y demostrar que la

estrategia y el modelo de negocios era viables. Schultz llevó su presentación a 242 inversionistas en potencia y 217 de ellos dijeron que no estaban interesados. Muchos de los que escucharon su presentación de una hora de duración pensaban que el café era un negocio de una mercancía y consideraban que el concepto de las barras de expresso no tenían base alguna para obtener una ventaja competitiva sostenible (no había forma de patentar el tostado oscuro, no había ventaja en la compra de café en grano, no había forma de impedir el ingreso de competidores imitadores). Algunos señalaron que era imposible convertir al café en un negocio que creciera; el consumo de ese producto había disminuido desde mediados de la década de 1960. Otros dijeron que no creían que las personas pagaran 1.50 dólares o más por una taza de café, y el nombre de la compañía, difícil de pronunciar para el ciudadano estadounidense promedio, desanimó a algunos. El rechazo de tantos posibles inversionistas era desalentador; algunos de los que escucharon la presentación de Schultz ni siquiera se tomaron la molestia de volver a llamarle, otros se negaban a contestar sus llamadas. Sin embargo él mantuvo una actitud animosa y hacía gala de pasión y entusiasmo cuando soltaba su presentación. Acabó por reunir 1.65 millones de dólares de unos 30 inversionistas; la mayor parte del dinero fue aportado por nueve personas y cinco de ellas se volvieron administradores de la empresa.

El primer café IL Giornale fue inaugurado en abril de 1986. Era un local de 700 pies cuadrados (213 metros cuadrados), ubicado cerca de la entrada al edificio más alto de Seattle. La decoración era italiana y en el menú aparecían algunas palabras en italiano. La música de fondo eran óperas italianas. Los baristas llevaban camisas y corbatines de moño. Todo el servicio era de pie y no había sillas. En un muro colgaban una especie de rollos que contenían periódicos nacionales e internacionales. Al cerrar el primer día el café había atendido a 300 clientes, la mayoría por la mañana.

La idea esencial funcionó bien, pero enseguida fue evidente que varios aspectos del formato no eran adecuados para Seattle. Algunos clientes protestaban por la incesante música de ópera, otros querían un lugar para sentarse y muchos no

entendían las palabras en italiano del menú. Estos “errores” fueron corregidos con rapidez, pero esforzándose por no afectar el estilo la elegancia del café. A los seis meses, el café estaba atendiendo a más de mil clientes al día. Los clientes regulares aprendieron a pronunciar el nombre de la compañía. Como la mayoría de los clientes llevaban prisa, era evidente que un servicio expedito era esencial.

Seis meses después de la inauguración de primer IL Giornale, el segundo café abrió sus puertas en otro edificio del centro. En abril de 1987 un tercer café fue inaugurado en Vancouver, Columbia Británica, para si el concepto del negocio de la compañía se podía transferir fuera de Seattle. La meta de Schultz era abrir 50 cafés en cinco años y tenía que disipar las dudas de los inversionistas respecto de la expansión geográfica desde el principio para poder lograr su objetivo de crecimiento. Para mediados de 1987, las ventas de los tres cafés operaban a una tasa equivalente a 1.5 millones de dólares al año.

IL Giornale adquiere Starbucks

En marzo de 1987, Jerry Baldwin y Gordon Bowker decidieron vender la operación completa de Starbucks en Seattle; las tiendas, la planta tostadora y el nombre Starbucks. Bowker quería cobrar su inversión en el negocio del café para concentrarse en sus otras empresas; Baldwin, que estaba cansado de viajar entre Seattle y San Francisco, quería concentrarse en la operación de Peet. Él recordaba la situación así: “Tuve una plática de 30 segundos con mi esposa y decidimos conservar Peet’s. Era el original y el mejor”.³

Schultz supo enseguida que simplemente tenía que adquirir Starbucks y su consejo de administración coincidía con él. Schultz y su recién contratado administrador de finanzas y contabilidad prepararon un conjunto de proyecciones

³ Citado en Jennifer Reese, “Starbucks: Inside the Coffee Cult”, Fortune 9 de diciembre de 1996, p. 193.

financieras para las operaciones combinadas y un paquete de financiamiento, que incluía una oferta de acciones a los inversionistas originales de IL Giornale, y una línea de crédito en los bancos locales. Otro inversionista de IL Giornale armó un plan rival para adquirir Starbucks, pero la propuesta de Schultz ganó y en cuestión de semanas reunió los 3.8 millones de dólares que necesitaba para comprar Starbucks. La adquisición quedó terminada en agosto de 1987. El nuevo nombre de las compañías combinadas era Starbucks Corporation. Howard Schultz, que contaba entonces con 34 años, se convirtió en el presidente y administrador general de Starbucks.

3. Análisis de los hechos y definición del problema

Starbucks como compañía privada, 1987-1992

El lunes siguiente, por la mañana, Howard regresó a las oficinas de Starbucks en la planta tostadora y saludó a la gente cuyos rostros que le resultaban familiares y aceptó sus felicitaciones, después reunió al personal para una junta en la planta de la tostadora:

Toda la vida quise ser parte de una compañía y de un grupo de personas que comparten una misma visión... Hoy estoy aquí porque amo a esta compañía. Amo lo que presenta... Sé que están preocupados... Les prometo que no los defraudaré, les prometo que no dejaré a nadie fuera... En cinco años, quiero que piensen en este día y digan: Yo estuve ahí cuando empezó. “Yo ayudé a construir esta compañía para hacerla grande”.⁴

Schultz informó al grupo que su visión era que Starbucks se convirtiera en una compañía nacional, con valores y principios rectores que enorgullecieran a todos los empleados. Señaló que deseaba incluir a las personas en el proceso de la toma de decisiones y que sería abierto y sincero con ellos.

Schultz creía que era esencial y no sólo una opción inquietante crear una compañía que valorara y respetara a su gente, que la inspirara y que compartiera los frutos del éxito con aquellos que contribuyeron al valor de la compañía a largo plazo. Su aspiración era que Starbucks se convirtiera en el nombre de marca más respetado en el mundo del café y que la compañía fuese admirada por su responsabilidad corporativa. En los siguientes días y semanas, Schultz notó que la unidad y el ánimo de Starbucks deterioraron enormemente en los 20 meses que él estuvo en IL Giornale. Algunos Empleados eran cínicos y sentían que no eran apreciados. Flotaba

⁴ Schultz and Yang, *Pour Your Heart Into It*, pp. 101-102

un sentimiento de que la administración anterior los abandonó y desconfiaban respecto de lo que traería el nuevo régimen. Schultz decidió que era prioritario crear una nueva relación de respeto recíproco entre los empleados y la administración.

El plan de negocios que Schultz presentó a los inversionistas planteaba que la nueva compañía, que tenía nueve cafés, abriera 125 más en los siguientes cinco años; 15 el primer año, 20 el segundo, 25 el tercero, 30 el cuarto y 35 el quinto. Proyectaba que los ingresos sumarían 60 millones de dólares en 1992. Sin embargo, la compañía carecía de un administrador experimentado. Schultz jamás encabezó una actividad de crecimiento de esta magnitud y apenas sabía de qué se trataba el puesto de administrador general, porque fue presidente de una pequeña compañía durante menos de dos años. Dave Olsen, el dueño de una barra de café en Seattle que Schultz reclutó para que dirigiera las operaciones de los cafés IL Giornale, apenas aprendía las minucias necesarias para administrar una operación con múltiples establecimientos; y Ron Lawrence, el contador de la compañía, quien trabajó como tal en varias organizaciones; otros empleados de Starbucks sólo tenían experiencia en administrar o en formar parte de una organización de seis establecimientos, cuando el tostador y comprador principal de café Starbucks renunció, Schultz nombró a Dave Olsen para que se encargara de las compras y el tostado del café. Lawrence Maltz, que tenía 20 años de experiencia en el negocio y ocho años como presidente de una lucrativa compañía pública de bebidas, fue contratado como vicepresidente ejecutivo para hacerse cargo de las operaciones, las finanzas y los recursos humanos.

En los siguientes meses, se aplicaron una serie de cambios. Para simbolizar la fusión de las dos compañías y las dos culturas, se creó un nuevo logotipo que fusionaba el diseño del logotipo de Starbucks y del logotipo de IL Giornale. Los establecimientos de Starbucks fueron equipados con máquinas de espresso y remodelados para tener un aspecto más italiano que náutico del Viejo Mundo. El verde de IL Giornale reemplazó el tradicional marrón de Starbucks. El resultado fue un nuevo tipo de establecimiento; una mezcla entre una tienda de café en grano

vendido menudeo y un café / barra de expreso, que se convertiría en la firma de Starbucks.

Para diciembre de 1987, el ánimo de los empleados de Starbucks subió enormemente. Aceptaban muy bien los cambios que efectuaba Schultz y la confianza empezó a crecer entre la administración y los empleados. Estaban apunto de abrir cafés nuevos en Vancouver y Chicago. Un empleado de una tienda de Starbucks, Daryl Moore, que empezó a trabajar ahí en 1981 y que se manifestó en contra de la sindicalización en 1985, empezó a preguntar a sus compañeros empleados si consideraban que era necesario tener un sindicato. En las siguientes semanas, Moore comenzó a moverse para desligarse del sindicato. Para tal efecto, Llevó una carta a los cafés de Starbucks para que la firmaran los empleados que ya no querían ser representados por un sindicato. Consiguió que la mayoría de los empleados de los cafés firmaran la carta y la presentó al National Labor Relations Board. Así, los trabajadores de los cafés quedaron desligados del sindicato que los representaba. Más adelante, en 1992, los empleados de la tostadora y el almacén de Starbucks también se desligaron del sindicato que los representaba.

Expansión del mercado más allá de la costa noroeste de Estados Unidos

El ingreso de Starbucks a Chicago resultó mucho más problemático de lo esperado. El primer café de esa ciudad se inauguró en octubre de 1987 y en los siguientes seis meses otros fueron abiertos. El número de clientes en éstos se ubicó muy por debajo de las expectativas. Los habitantes de Chicago no aceptaron el café tostado oscuro tan rápido como esperaba Schultz. El primer café del centro daba a la calle y no al lobby del edificio donde se encontraba; en los meses de invierno los clientes no se animaban a salir al viento y frío de la calle para comprar una taza de café. Además, era muy costoso abastecer a los establecimientos de Chicago con café fresco salido de almacén de Seattle (la compañía resolvió el problema de la frescura y

calidad garantizada empacando el café recién tostado en unas bolsas especiales llamadas Flavor Lock que utilizaban técnicas de empacado al vacío mediante una válvula con una boca que hacía posible que el bióxido de carbono saliera, pero no permitía que ingresara aire ni humedad). Los alquileres eran más altos en Chicago que en Seattle y también los salarios. El resultado fue la reducción de los márgenes de utilidad. Poco a poco, el número de clientes fue mejorando, pero Starbucks perdió dinero en sus cafés de Chicago hasta que, en 1990, subió los precios de modo que reflejaran los costos más altos del alquiler y la mano de obra, contrató administradores más experimentados para los locales y una masa crítica de clientes se enganchó al sabor de los productos Starbucks.

A continuación, la compañía entró al mercado de Portland, Oregón, y los bebedores de café de ese lugar se aficionaron rápidamente a los productos de Starbucks. Para 1991, los cafés de Chicago ya reportaban ganancias y la compañía se preparaba para ingresar al siguiente mercado grande. La administración optó por California en razón de que tenía innumerables centros comerciales en los barrios y que sus habitantes recibían muy bien los alimentos innovadores de gran calidad. La primera ciudad elegida para entrar en California fue Los Ángeles, principalmente por que era conocida como un lugar que marcaba tendencias de la moda y por sus vínculos culturales con el resto del país. Los consumidores de Los Ángeles enseguida se aficionaron a Starbucks, y el diario *Los Angeles Times* incluso calificó a Starbucks como el mejor café de Estados Unidos antes de que abriera su primer establecimiento. El ingreso a San Francisco resultó más problemático porque en esa ciudad existía un bando que prohibía, en ciertos barrios urbanos de primera, cambiar el uso de suelo para tiendas a usos relacionados con restaurantes. Starbucks podía vender bebidas y pastelería a los clientes en mostradores de pie, pero no podía ofrecer asientos en cafés que fueron utilizados como tiendas de mercancía general. Sin embargo, los propietarios de cafés y los corredores de bienes raíces no tardaron en convencer al consejo municipal de que modificaran la ley. No obstante, Starbucks

afrontaba mucha competencia de Peet's y de las barras locales de expresso que existían en el mercado de San Francisco.

Las metas de la expansión de cafés Starbucks resultaron más fáciles de alcanzar de lo que supuso Schultz originalmente y, por lo mismo, elevó el número para que la organización siguieran teniendo un desafío. Starbucks abrió 15 cafés nuevos en el ejercicio fiscal de 1988, 20 en 1989, 30 en 1990, 32 en 1991 y 53 en 1992, o un total de 161 cafés, cifra muy por encima de la meta original de 1992, que era de 125 cafés.

Desde el principio, la estrategia consistía en abrir exclusivamente cafés de la propiedad de la compañía; no hablaba de franquicias porque la compañía deseaba tener pleno control de la calidad de sus productos y la índole y la ubicación de sus cafés. Sin embargo, el dominio de todos los establecimientos requería que Starbucks reuniera nuevo capital de riesgo para sufragar el costo de la expansión de los nuevos cafés. En 1990 inversionistas de capital de riesgo aportaron 13.5 millones de dólares más; y en 1991, otra ronda de financiamiento de capital de riesgo generó 15 millones de dólares. Starbucks consiguió reunir los fondos que requería a pesar de que reportó pérdidas por 330 mil dólares en 1987, 764 mil en 1988 y 1.2 millones en 1989. Las pérdidas inquietaban al consejo de administración y a los inversionistas, pero el plan de negocios de Schultz pronosticó pérdidas en los primeros años de la expansión. En una junta de consejo que resultó particularmente tensa, los consejeros molestos cuestionaron a Schultz por la ausencia de utilidad; él repuso:

Piensen que vamos a seguir perdiendo dinero hasta que podamos hacer tres cosas. Debemos atraer un equipo de administración muy superior a lo que necesita nuestra expansión; tenemos que construir una planta tostadora de categoría mundial y necesitamos un sistema de información computarizada lo bastante sofisticado como para llevar registro de las ventas en cientos y cientos de cafés.

Schultz pidió que tuvieran paciencia mientras la compañía invertía en la infraestructura necesaria para sostener un crecimiento continuo hasta bien entrada la década de 1990. Afirmó que el contratar a ejecutivos experimentados antes de que se presentara la curva de crecimiento, el construir más plantas que las que requerían las necesidades presentes y el instalar sistemas de apoyo sentarían bases sólidas para el crecimiento veloz y a los inversionistas, sobre todo porque los ingresos crecían alrededor de 80% al año y el movimiento de clientes en los cafés estaba cumpliendo las expectativas o superándolas.

Starbucks reportó ganancias en 1990. Las utilidades incrementaron todos los años desde entonces, menos en el ejercicio fiscal de 2000 (debido a la cancelación de una inversión de 58.8 millones de dólares en cuatro empresas punto-com) y en el ejercicio fiscal de 2008 (cuando una pronunciada desaceleración económica mundial golpeó con fuerza a las cifras básicas de la compañía). Ante la desaceleración económica de 2008-2009, Howard Schultz pensó que Starbucks necesitaba una serie de iniciativas estratégicas nuevas y de actividades renovadas para poner en práctica la estrategia. La siguiente tabla presenta un resumen del desempeño financiero de la compañía para los ejercicios fiscales de 2008-2012.

Resumen Financieros de Starbucks Corporation, ejercicios fiscales 2008-2012

(En miles de millones salvo cantidades por acción).

Ejercicio fiscal					
Resultados Operativos	sep 30 de 2012	oct 2 de 2011	oct 3 de 2010	sep 27 de 2009	sep 28 de 2008
Ingreso neto					
Ingresos de café operados por la compañía	\$10,534.50	\$9,632.40	\$8,963.50	\$8,180.10	\$8,771.90
Ingresos de especialidades					
Concesiones	\$1,210.30	\$1,007.50	\$875.20	\$1,222.30	\$1,171.60
Servicios de alimentos y otros	\$1,554.70	\$1,060.50	\$868.70	\$372.20	\$439.50
Total de ingresos de especialidades	\$2,765.00	\$2,068.00	\$1,743.90	\$1,594.50	\$1,611.10
Total de ingreso neto	\$13,299.50	\$11,700.40	\$10,707.40	\$9,774.60	\$10,383.00
Costo de ventas, inclusive costos de ocupación	\$5,813.30	\$4,915.50	\$4,416.50	\$4,324.90	\$4,645.30
Gastos operativos de los cafés	\$3,918.10	\$3,594.90	\$3,471.90	\$3,425.10	\$3,745.10
Otros gastos operativos	\$429.90	\$392.80	\$279.70	\$264.40	\$330.10
Depreciación y gastos por amortización	\$550.30	\$523.30	\$510.40	\$534.70	\$549.30
Gastos generales y administrativos	\$801.20	\$794.30	\$704.60	\$453.00	\$456.00
Cargo por reestructuración	-	-	\$53.00	\$332.40	\$266.90
Total de gastos operativos	\$11,512.80	\$10,175.80	\$9,436.10	\$9,334.50	\$9,992.70
Ingresos de inversiones de capital	\$210.70	\$173.70	\$148.10	\$121.90	\$113.60
Ganancias operativas	\$1,997.40	\$1,728.50	\$1,419.40	\$562.00	\$503.90
Ganancias netas incluidas participaciones no controladoras	\$1,384.70	\$1,248.00	\$948.30	\$391.50	\$311.70
Los dividendos en efectivo declarados por acción	\$0.72	\$0.56	\$0.36	-	-
Ganancias netas	\$1,383.80	\$1,245.50	\$945.60	\$390.80	\$315.50
Ganancias netas por acción común-medio diluidas	\$1.79	\$1.62	\$1.24	\$0.52	\$0.43
Balance General					
Activo circulante	\$4,199.60	\$3,794.90	\$2,756.40	\$2,035.80	\$1,748.00
Pasivo circulante	\$2,209.80	\$2,075.80	\$1,779.10	\$1,581.00	\$2,189.70
Total de active	\$8,219.20	\$7,360.40	\$6,385.90	\$5,576.80	\$5,672.60
Endeudamiento a corto plazo	-	-	-	-	\$713.00
Deuda a largo plazo (inclusive fracción corriente)	\$549.60	\$549.50	\$549.40	\$549.50	\$550.30
Capital contable	\$5,109.00	\$4,384.90	\$3,674.70	\$3,045.70	\$2,490.90
Flujo de caja					
Efectivo neto proveniente de actividades operativas	\$1,750.30	\$1,612.40	\$1,704.90	\$1,389.00	\$1,258.70
Erogaciones de capital (neto de adiciones a inmuebles, planta y equipo)	\$856.20	\$531.90	\$440.70	\$445.60	\$984.50

*El ejercicio fiscal de la compañía termina el domingo más próximo al 30 de septiembre.

Fuentes: actualización propia basada en www.starbucks.com, Reportes 10-K de 2012, 2011, 2010, 2009 y 2008

La imagen A presenta el desempeño de las acciones de la compañía a largo plazo; Las acciones se dividieron a dos por uno en cinco ocasiones.

Imagen A: Desempeño de las acciones de Starbucks 1993-2010



Fuente: investigación propia en Yahoo Finance, <http://finance.yahoo.com>, consultado el 14 de junio de 2012.

Diseño ambiente y expansión de locales

Diseño de los cafés

A partir de 1991 Starbucks formó su propio grupo de arquitectos y diseñadores dentro de la planta de la compañía para asegurar de que cada café transmitiera la imagen y carácter correcto. Los cafés se tenían que diseñar a su propio modo porque la compañía no compraba los inmuebles, ni edificaba estructuras propias independientes; por el contrario, cada local alquilado tenía una estructura existente, como resultado cada café tenía su propio tamaño y forma. Casi todos medían entre 1000 y 1500 pies cuadrados (de 300 a 457 metros cuadrados) se ubicaban en edificios de oficinas, en centros comerciales del centro y los suburbios, en terminales de aeropuertos, en zonas cercanas a universidades y en zonas comerciales de barrios con mucho movimiento tanto de peatones como de conductores, sólo unos cuantos cafés seleccionados estaban en centros comerciales suburbanos.

En 1995 la compañía armó un equipo para el proyecto de los “cafés del futuro” a efecto de elevar el diseño de los cafés Starbucks a un nivel incluso más alto y de encontrar la siguiente generación de cafés Starbucks. El equipo presentó cuatro diseños: el cultivo, el tostado, la preparación y el aroma; cada uno con sus propias combinaciones de color, iluminación, distribución y materiales componentes. En cada una de las cuatro plantillas básicas para los cafés, Starbucks podía variar los materiales y los detalles para adaptarlos a los diferentes tamaños y contextos de los locales (edificios en el centro, predios universitarios, zonas de compras en los vecindarios). A finales de 1996, Starbucks empezó a inaugurar cafés nuevos basados en uno de los cuatro formatos y con diferentes combinaciones de colores.

Sin embargo, como el número de cafés se incrementó rápidamente entre 2000 y 2003, no tardó en necesitarse una mayor diversidad y distribución de los cafés. Algunos contaban con áreas especiales de mesas que contribuían a hacer de

Starbucks un lugar agradable donde los clientes se podían reunir a charlar o simplemente a disfrutar de un pacífico paréntesis en su jornada. Los cafés insignia se encontraban en zonas de mucho movimiento y eran muy visibles; contaban con chimeneas, sillas y sillones de piel, diarios y mucho ambiente. La compañía también experimentó las ventanillas de servicios rápido en el automóvil, en lugares donde la velocidad y la comodidad eran importantes para los clientes y colocó kioscos en supermercados, lobbies de edificios y otros lugares públicos. En años recientes Starbucks empezó a enfatizar en los cafés con ventanilla de servicio rápido en el automóvil, al cierre del ejercicio fiscal de 2009 tenía alrededor de 2650 locales de este tipo.⁵

En junio de 2009, Starbucks anunció una nueva estrategia para el diseño de sus nuevos cafés en el mundo. Cada uno de ellos debía reflejar el ambiente en el que operaba y ser amigable con el ambiente. En 2010, Starbucks puso en la mira en obtener la certificación Leadership in Energy and Environmental Design (LEED) para todos los cafés nuevos de la compañía (la certificación LEED era un programa que utilizaba a terceros independientes que certificaban que un edificio incorporaba soluciones del diseño verde al inmueble, las operaciones y el mantenimiento).⁶ Las características centrales de cada café nuevo incluían la exaltación de los materiales y los acabados locales, el enfoque en la utilización de elementos reciclados y reutilizados, la exposición de la integridad estructural y las raíces auténticas, la glorificación del café y la eliminación de distracciones innecesarias, el relato de historias y la capacitación de los cinco sentidos de los clientes, así como la flexibilidad para satisfacer las necesidades de muchas clases de clientes.⁷ La imagen B de la página 25 y 26 muestra los diversos caracteres que resumen los cafés de Starbucks.

⁵ Starbucks, informe anual de 2009, p.3

⁶ Starbucks, "Global Responsibility Report", 2009, p.13

⁷ Starbucks, "Plan New Global Store Design", Restaurants and Institutions, 25 de junio de 2009, www.rimag.com, consultado el 29 de diciembre de 2009.

Para un mayor control de los costos de operación promedio de los cafés la compañía descentralizo las compras, formuló contratos estándar y cuotas fijas para ciertos bienes y consolidó el trabajo encargado a los contratistas que mostraban buenas prácticas para el control de costos. El grupo de operaciones al menudeo definió con exactitud la cantidad mínima de equipo que necesitaba cada café vertebral a efecto de que la compañía pudiera ordenar los artículos estándar a los vendedores, con descuentos de entre 20 y 30%, los cuales se entregaban justo a tiempo al local del café, provenientes de los almacenes de la compañía o del vendedor. El equipo creó diseños modulares para los exhibidores, el cual creaba la disposición de los cafés nuevos o remodelados en una computadora utilizando un programa de software que estimaba los costos a medida que evolucionaba el diseño. Todo lo anterior redujo sustantivamente los costos por concepto de la apertura o remodelación de los cafés y acortó el proceso a unas 18 semanas.

Imagen B: Escenas de los cafés Starbucks





Imágenes obtenidas de: <http://sommelierdecafe.com/starbucks/starbucks-llega-al-jardin-del-republica/>

Ambiente de los cafés

La administración de Starbucks pensaba que cada café era como un cartel de anuncio y contribuía a crear la marca y la imagen de la compañía. Hacía todo lo posible por asegurarse de que los muebles, los exhibidores de mercancía, los colores, los cuadros, los carteles, la música y los aromas se mezclaran para crear un ambiente consistente, invitante y estimulante que evocara el romance del café; todo lo anterior enviaba la señal de la pasión que la compañía sentía por el café, resaltaba el talento y el ambiente, y premiaba a los clientes con su ritual y relatos, provocando su asombro y una grata experiencia. La tesis era que todo detalle contaba para hacer de los cafés Starbucks un “tercer lugar” (además de la casa y el trabajo) acogedor y agradable,

donde la gente se podía reunir con amigos y parientes, disfrutar de un momento tranquilo en soledad con un diario o un libro, o simplemente pasar un tiempo agradable de relajación.

A efecto de conservar la pureza de los aromas del café, estaba prohibido fumar y los empleados no podían usar perfumes, ni colonias. Los alimentos preparados estaban cubiertos por una campana para que los clientes sólo olieran el café. Starbucks colocaba coloridos cuadros y carteles para dar un toque alegre al local y para subrayar las temporadas especiales y las fiestas. Los diseñadores de la compañía se encargaron de los diseños de los tarros que se llevaba la gente y de las camisetas de diferentes ciudades, los cuales aludían la personalidad de cada una (tarros con forma de durazno para Atlanta, imágenes de Paul Revere para Boston y la Estatua de la Libertad para Nueva York).

En agosto de 2002, Starbucks se asoció con T-Mobile USA para experimentar la idea de proporcionar acceso a Internet y mayor entretenimiento digital a la clientela de más de 1200 de sus cafés. El objetivo era reforzar la experiencia de “tercer lugar” en Starbucks, atraer a los clientes para que tal vez compren un segundo latte o expreso mientras revisaban su e-mail, escuchaban música digital, ponía los toques finales a una presentación o navegaban por Internet. Después de la introducción de Wi-Fi a Starbucks en agosto de 2002, la compañía sumó el servicio inalámbrico de Internet a casi todos los cafés que operaban en Estados Unidos. En un esfuerzo por establecer un puente más sólido entre la experiencia de Starbucks y los medios digitales y sociales, la compañía anunció que a partir de julio de 2010 proporcionaría gratis el servicio de Internet Wi-Fi con un click por medio de AT&T en todos los locales que operaban en Estados Unidos. También tenía planes para una nueva experiencia de los clientes en línea, llamada Starbucks Digital Network, en sociedad con Yahoo, la cual haría su debut en otoño de 2010 en los cafés operados por la compañía en los Estados Unidos. Esta experiencia en líneas proporcionaría a los clientes acceso gratis y restringido, vía laptop, e-reader o teléfono inteligente, a

diversos sitios y servicios de paga como el Wall Street Journal (www.wsj.com), con contenido exclusivo y reseñas, descargas gratis y noticias y actividades de las comunidades locales.

Estrategia de expansión de los cafés

En 1992 y 1993 Starbucks aplicó una estrategia de expansión geográfica trienal con la cual no solo abarcaría áreas que tuviesen perfiles demográficos favorables, sino también que tuviesen la infraestructura para apoyar y cubrir las operaciones de la compañía. En cada región meta, Starbucks elegía una ciudad grande que funcionaba como “centro” y asignaba equipos de profesionales para que apoyaran la meta de abrir veinte cafés o más en esas ciudades eje en los primeros dos años. Una vez que la compañía abrió cierto número de cafés en el centro, abrió otro más alrededor de manera radial dentro de esa zona, pero en áreas más pequeñas. A efecto de acelerar el proceso de expansión, Starbucks nombraba a vicepresidentes de zona que se encargaban de supervisarlos en una zona geográfica y que implantaban una cultura de la compañía en los cafés recién abiertos.

En años recientes, la estrategia de Starbucks en las ciudades de las principales zonas metropolitanas fue tapizarlas de cafés a pesar de que algunos de ellos se engulleran las actividades de otros de sus locales ubicados en un punto cercano. Un café nuevo podía quitarle hasta 30% de las actividades a otro existente a un par de cuadras de distancia, pero la administración creía que la estrategia de que hubiera “Starbucks por todas partes” reducía los costos de administración y de las entregas, además, impedía que se formarían filas de los clientes a la puerta de cafés individuales e incrementaba el tráfico de personas que pasaban por todos los establecimientos de la zona. En 2002, los cafés nuevos generaron ingresos por 1.2 millones de dólares en promedio, en comparación con 700 mil en 1995 y sólo 427 mil en 1999. Los constantes incrementos en los cafés nuevos se debían en parte a la creciente

popularidad de beber cafés de primera, en parte a la creciente de Starbucks y en parte a la expansión de los productos que ofrecía la compañía. No obstante, la estrategia de tapizar profusamente las zonas metropolitanas con cafés engulló las ventas de los cafés existentes al grado de que las ventas promedio por café en Estados Unidos cayeron más o menos a un millón al año. La meta de Starbucks para la rentabilidad de sus cafés en Estados Unidos a largo plazo era alcanzar un margen de utilidad operativa de poco menos de 20%; el margen de las operaciones fue de 14.3% en el ejercicio fiscal de 2007, pero la caída de ventas en las tiendas y la depresión económica arrastraron los márgenes a 6% en el ejercicio fiscal de 2008 y de 7.5% en el ejercicio de 2009.

Una de las competencias esenciales de Starbucks era su capacidad para ubicar lugares ideales para que sus cafés nuevos realizaran muchas ventas. Se decía que la compañía tenía el mejor equipo de corredores de bienes raíces para el sector de la barra de café, así como un sofisticado sistema para encontrar no sólo las manzanas más atractivas de las distintas ciudades, sino también la mejor ubicación exacta para los cafés, pero además trabajaba incesantemente para establecer buenas relaciones con los corredores locales de bienes raíces en las zonas donde operaba múltiples locales.

Cafés concesionados

En 1995 Starbucks empezó a celebrar contratos para las concesiones para la operación de cafés en lugares donde la compañía no podía contar con sus propios establecimientos. Dos de los primeros contratos de concesión fueron con Marriot Host International, que operaría cafés Starbucks en aeropuertos, y con Aramark Food and Services, que abrirían cafés en predios universitarios y en otros lugares donde operaba esa compañía. Starbucks empezó a recurrir más en las concesiones con enorme rapidez, tanto en el ámbito nacional como en el internacional. La compañía

prefería las concesiones en lugar de las franquicias por que le permitían tener un control más estrecho de las operaciones de los concesionarios.

Starbucks recibía un pago por la concesión y las regalías sobre las ventas de los cafés concesionados y, de otra parte, le suministraba el café que revendían. Todos los cafés concesionados se debían sujetar a sus operaciones a detallados procedimientos mandados por Starbucks y todos los administradores y empleados que trabajaban en esos cafés recibían la misma capacitación que los administradores y los empleados de los cafés operados por Starbucks que eran de su propiedad. En 2009 había 4364 cafés concesionados en Estados Unidos y 3439 en el resto del mundo.

Expansión internacional

En los mercados fuera de los Estados Unidos Continental (inclusive Hawaii) Starbucks seguía una estrategia de expansión con dos vertientes: una era abrir cafés operados y propiedad de la compañía y la otra era otorgar una concesión a una compañía local, que tuviera buena reputación, gran capacidad y conocimiento de las ventas al detalle en el país anfitrión meta, para que desarrollara y operara nuevos cafés Starbucks. En la mayoría de los países, Starbucks utilizaba un socio/concesionario local para que le ayudara reclutar a individuos talentosos, a establecer relaciones con los proveedores, a ubicar nuevos lugares para los cafés y a observar las condiciones de los mercados locales. Starbucks buscaba a socios/concesionario que contaran con una sólida experiencia en el ramo de las ventas al detalle/restaurantes, que tuviera una cultura y valores corporativos compatibles con los de Starbucks, que estuvieran comprometidos con el buen servicio a los clientes, que poseyeran una administración talentosa y sólidos recursos financieros y que demostraran habilidades para construir la marca. En aquellos países donde consideraba que los riesgos del negocio eran relativamente altos, Starbucks

prefería concesionar los cafés en lugar de que fueran de su propiedad. En septiembre del 2009, había cafés operados y concesionados por Starbucks en 50 países y la compañía esperaba abrir 200 más en todo el mundo para el ejercicio 2010.

Cafés Starbucks operados y concesionados por la compañía

Número de cafés Starbucks en el mundo, 1987 - 2012 (años seleccionados)

Al cierre del ejercicio fiscal	sep 30 de 2012	oct 2 de 2011
Cafés operados por la compañía		
Estados Unidos	6866	6705
Internacionales	2539	2326
Cafés concesionados		
Estados Unidos	4262	4082
Internacionales	4399	3890
Total Mundial	18 066	17 003
Cafés Starbucks internacionales al cierre del ejercicio fiscal del 2012		
Ubicación internacional de cafés Starbucks operados por la compañía		
Canadá	878	836
Reino Unido	593	600
China	408	287
Alemania	157	150
Tailandia	155	141
Singapur	80	72
Australia	23	21
Otros	226	185
Total	2520	2292
Ubicación internacional de Starbucks concesionados		
America		
Estados Unidos	4262	4082
Canadá	303	284
México	356	318
Otros	125	92

China / Asia /Pacífico		
Japón	965	935
Corea del Sur	467	367
China	292	218
Taiwán	271	249
Filipinas	201	183
Malasia	134	121
Indonesia	133	109
Nueva Zelanda	34	35
Europa / Medio Oriente / África		
Turquía	171	153
Emiratos Árabes Unidos	99	94
España	78	75
Grecia	42	59
Arabia Saudita	64	65
Kuwait	65	67
Rusia	60	52
Reino Unido	168	128
Otros	240	169
Total mundial concesionados	8530	7855

*El ejercicio fiscal de Starbucks cierra el domingo más próximo al 30 de septiembre.

Fuente: Elaboración propia con base en www.starbucks.com, reportes 10-K para varios años y registros de la compañía.

La meta de Starbucks para la utilización de sus operaciones internacionales a largo plazo era alcanzar un margen de utilidad de entre 15% y 20%. Sin embargo, los márgenes en años recientes estuvieron muy por debajo de la meta, con 8.1% para el ejercicio de 2007, 5.2%, para el ejercicio de 2008 y 4.5% para el ejercicio de 2009.

Estrategia de Starbucks para expandir su oferta de productos e ingresar a nuevos segmentos del mercado

A mediados de la década de 1990, Howard Schultz consideró que era el momento de que Starbucks saliera a buscar nuevos mercados. Lo hizo y encabezó lo que sería una constante serie de iniciativas para expandir la oferta de productos más allá de sus establecimientos minoristas y para perseguir las ventas de productos en una gama más amplia de canales de distribución y segmentos de mercado. La estrategia consistía en que los clientes existentes y los nuevos tuvieran un acceso más fácil a los productos Starbucks desde los lugares donde trabajaban, viajaban, compraban y comían, y que encontraran otras ocasiones para disfrutar de los productos. Los objetivos de la estrategia eran capitalizar la creciente conciencia de la marca Starbucks y la fuerza del nombre de marca Starbucks a efecto de crear una base más amplia para el crecimiento sostenido de los ingresos y las ganancias a largo plazo.

La primera iniciativa requería que la compañía formara un equipo interno de ventas especializado para empezar a vender café Starbucks a restaurantes, líneas aéreas, universidades, hospitales, oficinas, clubes deportivos y minoristas seleccionados. Algunos de los primeros usuarios fueron Horizon Airlines, una línea regional con sede en Seattle y United Airlines. En el interior de Starbucks hubo muchas polémicas en torno a la conveniencia de que su café fuera servido en todos los vuelos de United (porque las cafeteras que había en diferentes aviones no eran iguales) y al daño que podía sufrir la integridad de la marca si la cantidad del café servido no cumplía con lo esperado. Después de 7 meses de negociaciones, Starbucks y United llegaron a un acuerdo, aceptable para las dos partes, sobre cómo manejar el control de la calidad en los distintos tipos de aviones. El equipo de ventas especiales también consiguió las cuentas de los hoteles Hyatt, Hilton, Sheraton, Radison y Westin, lo cual dio por resultado que en cada habitación de los hoteles se colocaran paquetes de café Starbucks y una cafetera. Starbucks celebró un contrato con Wells

Fargo para ofrecer servicio de café en algunos de sus bancos en California. Más adelante, el equipo de ventas especiales empezó a trabajar con distribuidores de servicios de alimentos a instituciones, entre ellos Cisco Corporation y US Foodservice, para que ellos se encargaran de llevar los productos de Starbucks a hoteles, restaurantes, oficinas, instituciones educativas y de salud y otras empresas similares. En el ejercicio de 2009, Starbucks generó ingresos por 372.2 millones de dólares por concepto de suministro de café en grano, molido y otros productos más de Starbucks a unas 21 mil cuentas de distribuidores de servicios de alimentos.

La segunda iniciativa se presentó en 1994, cuando PepsiCo y Starbucks formaron una empresa conjunta (ahora llamada North American Coffee PartnerShip) para crear nuevos productos de café en botellas o latas para distribución masiva por vía de los canales de Pepsi. Howard Schultz consideró que la empresa con PepsiCo implicaba un cambio enorme de paradigma, el cual ofrecía potencial para provocar que las actividades de Starbucks crecieran en direcciones hasta entonces inimaginables. El primer producto nuevo de la empresa conjunta se llamó Masagran, una bebida gaseosa con ligero sabor a café y fue un gran fracaso. A continuación, en una junta con ejecutivos de PepsiCo, Schultz sugirió desarrollar una versión embotellada del Frappuccino, un nuevo café frío que Starbucks empezó a servir en sus cafés en el verano de 1995 y que no tardó en registrar muchas ventas cuando hacía calor. Los ejecutivos de Pepsi mostraron gran entusiasmo. Tras varios meses de experimentación, el equipo de investigación de productos de la empresa en participación presentó una versión del Frappuccino, que tenía bastante buen sabor para colocarlo en los anaqueles de las tiendas. Las pruebas del producto tuvieron lugar en el verano de 1996, en los supermercados de la costa occidental de los Estados Unidos; las ventas registradas superaron por 10 a las proyecciones y 70% fue de compras repetidas. El café Frappuccino embotellado registró ventas por 125 millones de dólares en 1997, con una penetración de 80% de los supermercados estadounidenses. La administración de Starbucks pensaba que a la larga, el mercado del Frappuccino pasaría de los mil millones de dólares. La compañía empezó a vender

Frappuccino embotellado en Japón, Taiwán y Corea del Sur en 2005 principalmente por medio de contratos celebrados con importantes distribuidores locales; en esos países el mercado de las bebidas listas para servirse representó ventas anuales superiores a los 10 mil millones de dólares.⁸ En 2007, la empresa de PepsiCo y Starbucks introdujo la línea de café expresso Doubleshot de Starbucks en Estados Unidos. Ese mismo año, PepsiCo y Starbucks constituyeron otra empresa conjunta llamada International Coffee Partnership (ICP) con el objetivo de introducir bebidas Starbucks fuera de Norteamérica; una de las primeras jugadas de IPC fue empezar a vender Frappuccino con China.⁹ En el 2010, las ventas mundiales de Frappuccino alcanzaron los dos mil millones de dólares al año.¹⁰

En el 2008 Starbucks se asoció con Suntory para empezar a vender en Japón su Doubleshot, una bebida lista para beberse fría. En 2010, Starbucks se asoció con Arla Foods para empezar a vender los cafés fríos Doubleshot y Starbucks Discoveries en tiendas minoritas (y también en cafés Starbucks) en todo el Reino Unido.

En octubre de 1995, Starbucks se asoció con Dreyer's Grand Ice Cream con el objeto de suministrarle extracto de café para una nueva línea de helado de café, fabricado y distribuido por Dreyer's con la marca Starbucks. Para julio de 1996, el helado de café de Starbucks era la marca de primera que registraba más ventas en el segmento de helados de café. En 2008, Starbucks dio por terminado su contrato con Dreyer's y celebró un contrato de exclusividad con Unilever con el objetivo de que ésta fabricara, comercializara y distribuyera helados marca Starbucks en Estados Unidos y Canadá. Unilever era el líder mundial en el sector de los helados, con ventas anuales del orden de seis mil millones de dólares; sus marcas incluían Ben & Jerry's, Breyers y Good Humor. En 2010 comercializó siete sabores de helado Starbucks y dos sabores de novedades en forma de paleta helada. Las secciones de congelados de los

⁸ Boletines de prensa de Starbucks de fecha 31 de mayo de 2005 y 25 de octubre de 2005.

⁹ Boletín de prensa de Starbucks del 1 de noviembre de 2007.

¹⁰ Declaración de Howard Schultz en entrevista concedida a Adi Ignatius, editor en jefe de Harvard Business Review; la entrevista fue publicada en el número de julio-agosto de 2010 de Harvard Business Review, pp. 108-115.

supermercados ofrecían litros a un precio de venta sugerido de 3.99 dólares; el precio sugerido para las paletas era de 2.49 dólares y éstas también se podían adquirir en muchas tiendas de conveniencia.

En 1997 el administrador de un café Starbucks, que antes trabajó en la industria de la música de fondo que sonaba en los cafés, propuso que la compañía empezara a vender cintas (y CD más adelante, cuando éstos fueron el formato preferido) de la música de fondo. Algunos clientes felicitaban al administrador y le manifestaron que les gustaría comprar la música que escuchaban, lo cual sugirió a los directivos de Starbucks que había todo un mercado para la música que la compañía escogía a mano. Una investigación, basada en dos años de tarjetas con comentarios, arrojó que cientos de personas pedían a la compañía que vendiera la música que sonaba en sus cafés. Las cintas/CD de Starbucks fueron un producto que se vendió mucho junto a la línea de productos de la compañía. En el 2000, Starbucks adquirió Hear Music, una compañía con sede en San Francisco, con el propósito de aumentar su capacidad para mejorar los CD musicales que ofrecía. En 2004, la compañía introdujo los cafés con medios de Hear Music, un servicio que ofrecería quemar CD a petición en algunos cafés Starbucks. Más adelante, también empezó a ofrecer a los clientes la opción de descargar la música que deseaban de la biblioteca de la compañía, que contenía más de 200 mil canciones y de solicitar que las canciones descargadas fueran quemadas en un CD que podían comprar.

En la primavera de 2008, Starbucks, en sociedad con iTunes de Apple, empezó a ofrecer una tarjeta musical con el “disco de la semana” en sus siete mil cafés en Estados Unidos, el cual permitía a los clientes descargar la selección de música de la semana en iTunes.¹¹ En 2010, Starbucks seguía ofreciendo CD con música escogida a mano y nuevos CD que contenían a artistas particulares, todo ello administrado por Starbucks Entertainment en conjunción con Concord Music Group (que empezó a

¹¹ Starbucks “Starbucks and iTunes Bring Complimentary Digital Music and Video Offerings with Starbucks Pick of the Week”, 15 de abril de 2008, http://news.starbucks.com/article_display.cfm?article_id=93, consultado el 8 de junio de 2010.

administrar la etiqueta Hear Music Record en 2008); los CD habitualmente tenían un precio de 12.95 dólares. Starbucks también forjó una relación con William Morris Agency para identificar los libros que se venderían en sus cafés. Con el transcurso de los años, los éxitos de Starbucks en el terreno de la música y los libros incluyeron ocho Premios Grammy y tres primeros lugares en la lista de libros *best Sellers de The New York Times*.

En 1998, Starbucks celebró un contrato de licencia con Kraft Foods para que comercializara y distribuyera cafés en grano y molidos de Starbucks a sus canales de tiendas y supermercados a lo largo y ancho de Estados Unidos. Kraft manejaría toda la distribución, el marketing, la publicidad y las promociones y le pagaría regalías a Starbucks con base en un porcentaje de las ventas netas. El empaque FlavorLock de Starbucks garantizaría la frescura de los productos y el precio de venta por libra sería igual al de los cafés al detalle vendidos en los cafés Starbucks. Las selecciones de sabores que llevaban los supermercados eran más limitadas que las variedades que ofrecerían los cafés Starbucks. Más adelante, esta licencia otorgada a Kraft se amplió de modo que incluyera el marketing y la distribución de cafés Starbucks en el Reino Unido y Europa. A principios de 2010, los cafés Starbucks estaban a disposición del público en unos 33 500 supermercados y clubes de almacenes en Estados Unidos y 5500 tiendas minoristas fuera de Estados Unidos; los ingresos de Starbucks por concepto de estas ventas fueron del orden de 370 millones de dólares en el ejercicio fiscal de 2009.¹²

En 1999, Starbucks compró Tazó Tea por 8.1 millones de dólares. Este fabricante y distribuidor de té con domicilio en Portland, Oregón, se fundó en 1994 y vendía sus tés a restaurantes, tiendas de alimento y casas de té. Así, Starbucks introdujo tés Tazo Tea calientes y helados a sus cafés. Como parte de una campaña de largo plazo para expandir la distribución de su línea de tés Tazo de primera, Starbucks amplió su contrato con Kraft para que igual comercializara y distribuyera

¹² Starbucks, Informe anual de 2009, p. 5.

los téz Tazo en todo el mundo. En agosto de 2008, Starbucks celebró un contrato con PepsiCo y Unilever (Lipton Tea era una de las marcas líderes de Unilever) para la fabricación, comercialización y distribución de bebidas listas para su consumo Tazo Tea de Starbucks (inclusive téz helados, téz frutales e infusiones herbales) en Estados Unidos y Canadá. La línea Tazo de bebidas listas para su consumo pasaría a formar parte de la empresa de PepsiCo y Unilever que ya existía (la sociedad Pepsi/Lipton Tea) y que era el distribuidor de téz listos para su consumo líder en Norteamérica.

En 2001, Starbucks introdujo la tarjeta Starbucks, un monedero electrónico recargable que permitía a los clientes pagar sus compras deslizado la tarjeta en la caja registradora, así como ganar puntos y canjearlos por premios. En 2009, los clientes realizaron alrededor de 15% de sus compras en los cafés de Starbucks con sus tarjetas Starbucks.

En 2003 Starbucks adquirió Best Coffee de Seattle, el operador de Cafés Seattle's Best, comercializador de cafés en grano y molidos de la misma marca, por 70 millones de dólares. Starbucks siguió operando Seattle's Best como una subsidiaria separada. En mayo de 2008, había más de 540 cafés Seattle's Best en Estados Unidos (algunos de ellos estaban en las tiendas Borders que vendían libros y música) y 86 barras de café expresso Seattle's Best Coffee Express. La línea de productos de Seattle's Best incluía más de 30 cafés en grano y molidos (entre ellos los de sabores, los orgánicos y los que lucían el sello de Comercio Justo), cafés expresso, cafés de mezcla Java-Kula preparada a mano, pastelería y sándwiches OvenSong, y mercancía selecta. Poco después de la adquisición, Starbucks expandió su contrato de licencia con Kraft Foods a efecto de que incluyera la comercialización y la distribución de cafés en grano y molidos Seattle's Best a sus canales de supermercados y supercentros en Norteamérica, mediante el cual Starbucks recibiría regalías sobre el total de ventas; en 2009, las mezclas de cafés en grano y molido de Seattle's Best estaban a disposición de la gente en los supermercados de todo ese país y más de 15 mil locales de distribuidores de servicios de alimentos (instalaciones universitarias,

restaurantes, hoteles, líneas aéreas y líneas de cruceros) los servían. La compañía introdujo una línea nueva de *lattes* helados listos para su consumo de Seattle's Best en abril de 2010 en los principales supermercados y tiendas de conveniencia de oeste de Estados Unidos; la fabricación, la comercialización y la distribución de las nuevas bebidas de Seattle's Best eran manejadas por PepsiCo como parte de la añeja empresa conjunta de Starbucks y PepsiCo para los productos Frapuccino embotellados. En mayo de 2010, Starbucks anunció que relanzaría el café Seattle's Best, con un nuevo empaque rojo distintivo y un logotipo rojo, que redoblaría sus esfuerzos por abrir más cafés Seattle's Best mediante franquicias y que expandiría la disponibilidad de los cafés Seattle's Best a 30 mil puntos de distribución para octubre de 2010; para julio de 2010, 7250 establecimientos Burger King y 9000 locales Subway en Estados Unidos, y alrededor de 299 salas de cine AMC en cinco países vendían cafés recién preparados y helados de Seattle's Best.

En 2004, Starbucks se asoció con Jim Beam Brands para inventar el licor de café Starbucks que se vendería en bares, licorerías y restaurantes; las proyecciones calculaban ventas brutales en todo el sistema por más de ocho millones de dólares al año. Según la encuestadora Nielsen, el licor de café de Starbucks, lanzado en febrero de 2005, fue licor nuevo más vendido desde esa fecha hasta agosto de 2005. En octubre de 2005, de nueva cuenta en colaboración con Jim Beam Brands, Starbucks introdujo la crema de licor Starbucks, una mezcla de crema, licor y un toque de café Starbucks; en el mercado de Estados Unidos hubo alrededor de 22 millones de consumidores cordiales, lo cual hacía que la categoría de crema de licor fuera casi tres veces mayor que la de licor de café. El licor de café y la crema de licor de Starbucks se presentaban en botellas de 750 mililitros, con un precio de venta de 22.99 dólares.

En abril de 2005, Starbucks adquirió Ethos Water por 8 millones de dólares en efectivo. El propósito de la adquisición era expandir la línea de bebidas en los cafés Starbucks de Estados Unidos, Después de la adquisición, la marca se volvió conocida

en razón de su campaña para reunir 10 millones de dólares con donativos de cinco centavos del precio de venta al detalle de cada botella, los cuales se entregarían a una organización de beneficencia que trabaja en países en desarrollo en África y Asia para aumentar su acceso a agua potable y en programas de educación sanitaria e higiene; en 2010 se reunieron más de 6 millones de dólares.¹³ PepsiCo se encargaba de la producción, la distribución y el marketing del agua Ethos como parte de su añeja sociedad conjunta con Starbucks.

En respuesta a las solicitudes de los clientes que deseaban opciones más sanas de alimentos y bebidas y también para atraer a personas que no bebían café, en el 2008 Starbucks empezó a ofrecer tazones de fruta, helados de yogurt, *lattes* con leche descremada, pan de plátano y nuez (que contenía cerca de 30% de plátano real), una ensalada mixta de 300 calorías con aderezo totalmente natural y una línea de *smoothies* “más sanos para usted” llamada Vivanno Nourishing Blends. Cada Vivanno smoothie contenía un promedio de 250 calorías y estaba hecho de una porción de fruta, 16 gramos de proteína y 5 gramos de fibra.¹⁴ Además, en 2009, los cafés Starbucks incluyeron en sus exhibidores selecciones de panes más sanos bajos en calorías y las recetas de varios alimentos que figuraban en el menú de los cafés se reformaron para que incluyeran granos enteros y frutos secos, así como para reducir o eliminar el uso de sabores artificiales, colorantes, jarabe de maíz de alta fructuosa y conservadores artificiales.¹⁵

En 2008, Starbucks introdujo una nueva mezcla de café llamada Pike Place Roast, la cual era preparada todos los días, todo el día en cada café Starbucks.¹⁶ Antes de esa fecha, Starbucks rotaba las mezclas de los cafés que servía preparados, a veces los cambiaba semanalmente y otras todos los días. A algunos de los clientes les agradaba la variedad siempre cambiante, pero la retroalimentación de la mayoría de

¹³ Starbucks “Starbucks Foundation”. www.starbucks.com, consultado el 18 de junio de 2010.

¹⁴ Starbucks, boletín de prensa de 14 de julio de 2008.

¹⁵ Starbucks, boletín de prensa del 30 de junio de 2009.

¹⁶ Starbucks, boletín de prensa del 7 de abril de 2008.

ellos señalaba una preferencia por una mezcla consistente que pudiesen dar por sentada cuando entraban a un café Starbucks. Esta reinención de la mezcla para preparar los cafés hizo que la compañía retomara la práctica de moler el grano en la tienda. El café Pike Place Roast era preparado en lotes pequeños, a intervalos de 30 minutos, para garantizar que el café que recibían los clientes estuviera lo más fresco posible. El Pike Place Roast fue creado por los mezcladores maestros de Starbucks y el equipo de calidad del café utilizando información aportada por cerca de mil clientes; la mezcla era más suave que cualquier otro café de Starbucks y tenía un gusto muy sabroso, fuera negro o con crema y azúcar.

En el verano de 2009, Starbucks introdujo su VIA Ready Brew; paquetes de café instantáneo tostado. El VIA era fabricado con una tecnología patentada de micro molido que, según Starbucks, era de avanzada.¹⁷ Con sólo añadir un paquete de VIA a una taza de agua caliente o fría se obtenía un sabroso café instantáneo con mucho cuerpo, el cual tenía un sabor, calidad y cuerpo muy parecidos a los del café tradicional recién preparado. En un principio, el VIA sólo fue introducido a los cafés Starbucks de Estados Unidos y Canadá y a algunas cuentas de distribuciones de servicios de alimentos. Los cafés Starbucks organizaron una promoción de cuatro días, llamada el Taste Challenge Starbucks VIA, en el cual se invitaban a los clientes a comparar la diferencia entre el VIA de Starbucks y el café Starbucks recién preparado. En la temporada navideña de 2009, el VIA Ready Brew de Starbucks fue uno de los productos de café que registró más venta en amazon.com. A mediados de 2010, alentada por la respuesta favorable de los clientes, la compañía amplió la distribución de VIA para incluir a 25 mil supermercados, supercentros y cuentas de farmacias, entre ellas Kroger, Safeway, Walmart, Target, Costco y CVS. El VIA tenía tres presentaciones de tostados: el colombiano, el italiano y el descafeinado italiano; el precio de venta al detalle sugerido para el VIA Starbucks era de \$2.95 dólares por tres porciones y \$7.49 dólares por ocho. Los ejecutivos de Starbucks consideraban que el VIA era un vehículo muy promisorio para entrar al mercado del café instantáneo y

¹⁷ Starbucks, boletín de prensa del 19 de febrero de 2009.

atraer a una fracción más grande de los bebedores de café en movimiento y en casa. El café instantáneo constituía una fracción significativa de las compras de café en el Reino Unido (80%), Japón (53%), Rusia (85%) y otros países donde había cafés Starbucks; en el Reino Unido y en Japón las ventas de café instantáneo superaban los cuatro mil millones de dólares al año. En términos mundiales, la categoría del café instantáneo y la de una taza representaban un mercado de 23 mil millones de dólares. En marzo de 2010, la compañía puso el VIA a disposición del público en todos sus cafés Starbucks en el Reino Unido. En abril de 2010, la compañía introdujo el VIA a los 870 cafés Starbucks en Japón, con el nombre de Starbucks VIA Coffee Essence.¹⁸

El total de ventas al detalle de la compañía en 2009 se compuso en un 76% de bebidas, un 18% de alimentos, un 3% de cafeteras y mercancías varias y un 3% de café en grano.¹⁹ Sin embargo, la mezcla de productos que llevaba cada establecimiento era diferente, dependiendo del tamaño y la ubicación del mismo. Los cafés más grandes llevaban una variedad más amplia de granos de café, alimentos gourmet, té, tarros de café, molinillos de café, cafeteras, filtros, recipientes para guardar el café y otros accesorios. Las tiendas pequeñas y los kioscos normalmente vendían la línea completa de bebidas de café, una selección limitada de cafés en grano y molidos y de té Tazo y unos cuantos accesorios para beber café. Es más, lo que ofrecían los menús de los cafés Starbucks normalmente se adaptaba a las culturas locales, por ejemplo, el menú de los cafés de Norteamérica incluía una pluralidad de muffins, pero el menú de Francia no los incluía, en cambio ofrecía galletitas producidas ahí.

¹⁸ Starbucks, boletín de prensa del 13 de abril de 2010.

¹⁹ Starbucks, informe anual de 2009, p. 4.

El grupo de productos de consumo de Starbucks

Los ejecutivos de Starbucks hablaban de "operaciones especiales" cuando se referían a todos los canales de distribución de los productos de la empresa que no estaban dentro de los cafés operados por la compañía o concesionados. En 2010, Starbucks creó su Grupo de Productos de Consumo (GPC) para que manejara todas las actividades de las operaciones especiales. El GPC era el encargado de vender una selección de cafés en grano y molidos, así como una selección de té Tazo de primera, fuera de los cafés por medio de contratos de licencia y distribución con Kraft, PepsiCo, Unilever y otras compañías que cubrían los mercados de Estados Unidos y los internacionales. El GPC también supervisaba la producción y las ventas de las bebidas procesadas (incluso las botellas de café Frappuccino, el expresso Doubleshot y el café helado Discoveries) así como el helado de primera y los licores de Starbucks por medio de contratos de marketing y distribución y de empresas en participación con PepsiCo, Unilever y otras compañías. Además, manejaba las ventas de diversos productos Starbucks a distribuidores de servicios de alimentos, así como la mayor parte de las actividades mediante asociaciones y concesiones con terceros destacados.

La siguiente tabla presenta el desempeño del Grupo de Productos de Consumo. Los ejecutivos de Starbucks consideraban que las operaciones especiales del GPC ofrecían gran atractivo tanto desde el punto de vista del crecimiento a largo plazo como del de su rentabilidad. Como muestra la tabla que aparece a continuación, en los ejercicios fiscales 2007-2009, los márgenes de utilidad de las operaciones especiales superaron la meta de 35% para el largo plazo y estuvieron muy por encima de los márgenes de utilidad de las operaciones de la compañía en Estados Unidos y de las internacionales.

Desempeño del Grupo de Productos de Consumo de Starbucks

Ejercicios fiscales 2007-2009

Ejercicio fiscal	2009	2008	2007
Operaciones del Grupo de Productos de Consumo			
Ingresos de concesiones	\$427.20	\$392.60	\$366.30
Ingresos de distribuidores de servicios de alimentos	\$322.40	\$355.00	\$326.10
Total de ingresos	\$749.60	\$747.60	\$692.40
Utilidad operativa	\$296.30	\$279.20	\$248.90
Utilidad operativa como porcentaje del total de ingresos	\$39.53	\$37.35	\$35.95

Fuente: investigación propia basada en www.starbucks.com, Reporte 10-K de 2009, p. 76.

Publicidad

Hasta entonces, Starbucks gastó relativamente poco dinero en publicidad y prefería construir la marca taza por taza con los clientes y depender de la recomendación de boca en boca y del atractivo de los frentes de sus cafés. El gasto para publicidad fue de 126.3 millones de dólares en el ejercicio fiscal de 2009, frente a 129.0 millones en el ejercicio de 2008, 103.5 millones en el ejercicio de 2007 y 107.5 millones en el ejercicio de 2006. Starbucks aceleró sus actividades publicitarias en 2008 para combatir las iniciativas estratégicas de McDonald's y algunas otras cadenas de establecimientos de comida rápida que empezaron a ofrecer cafés de primera y bebidas de café a precios inferiores a los que cobraba Starbucks. En 2009, McDonald's reportó que gastó más de 100 millones de dólares en anuncios en televisión, impresos, en radio, en carteles y en línea para promover su nueva línea de bebidas McCafé. Starbucks contraatacó con la mayor campaña de publicidad que la compañía hubiera realizado jamás.²⁰

²⁰ Claire Cain Miller, "New Starbucks Ads Seek to Recruit Online Fans", New York Times, 18 de mayo de 2009, www.nytimes.com, consultado el 3 de enero de 2010.

Integración vertical

Howard Schultz, que pensaba que Starbucks tenía una estrategia única en comparación con las que aplicaban muchos de sus competidores que tenían cafés, comentó:

Las personas a veces no se dan cuenta que, a diferencia de casi cualquier otro minorista o restaurante, nuestra integración es enteramente vertical. Nuestro abasto de café proviene de 30 países; tenemos un proceso de tostado registrado; distribuimos el café a locales propiedad de la compañía y, por último, servimos cafés. Otros son revendedores de la mercancía llamada café.²¹

Los esfuerzos de Schultz por hacer de Starbucks un gran lugar para trabajar

Howard Schutz estaba convencido de que el éxito de Starbucks dependía enormemente de que los clientes tuvieran una experiencia muy positiva en sus cafés. Esto significaba que era preciso que los cafés tuvieran a empleados que conocieran muy bien los productos de la compañía, que prestaran atención a los detalles cuando preparaban un espresso de la compañía, que comunicaran con ahínco la pasión que la compañía sentía por los cafés y que contaran con las habilidades y la personalidad requeridas para brindar un servicio consistente y agradable a los clientes. Muchos de los baristas tenían veintitantos años y trabajaban por horas porque eran estudiantes universitarios o desarrollaban otras actividades. En opinión de Schutz, el reto de Starbucks era atraer, motivar y premiar a los empleados de los cafés de modo que Starbucks fuera una compañía donde las personas quisieran trabajar y que generase una dedicación entusiasta y gran calidad en el servicio al cliente. Es más, Schultz quería enviar a todos los empleados de Starbucks un mensaje que reforzara la confianza que se creó entre la administración y los trabajadores de la compañía.

²¹ Andy Server, "Schultz' Plan to Fix Starbucks", Fortune, 18 de enero de 2009, www.fortune.com, consultado el 21 de junio de 2010.

Cobertura de salud para todos los empleados

Los empleados pidieron a los anteriores dueños de Starbucks que extendieran los beneficios del seguro de salud a los empleados por hora. Ellos rechazaron la petición, pero Schultz pensaba que era preciso que la compañía expandiera la cobertura del seguro de salud de modo que incluyera a los empleados por horas. Su padre, tenía poco tiempo de muerto a causa de un cáncer y, como él provenía de una familia de escasos recursos, sabía lo difícil que era afrontar los gastos médicos crecientes. En 1988, Schultz propuso al consejo de administración un proyecto para extender el plan del seguro de salud de modo que incluyera a los empleados por hora que trabajaran un mínimo de 20 horas a la semana. Creía que su propuesta no era un gesto de generosidad sino una estrategia fundamental para ganarse la lealtad de los empleados y su compromiso con la misión de la compañía. Los consejeros se opusieron porque la compañía no estaba produciendo ganancias y el aumento de costos de la extensión de la cobertura empeoraría la línea de fondo de la compañía; sin embargo, Schultz argumentó con pasión que lo correcto era hacer eso y que no sería tan costoso como parecía, señaló que si la nueva prestación disminuía la rotación, como consideraba muy probable que fuera, entonces reduciría los costos por contratación y capacitación, los cuales representaban alrededor de tres mil dólares por cada nueva contratación; a continuación señaló que costaba 1500 dólares proporcionar a un empleado todos los beneficios. Argumentó que los empleados por hora eran vitales para Starbucks porque constituían dos terceras partes de los trabajadores de la compañía. Muchos eran baristas que sabían qué cafés preferían los clientes regulares y, si el barista dejaba de trabajar, esa conexión con el cliente quedaría rota. Es más, muchos de los empleados por horas eran los que abrían los cafés temprano por la mañana, a veces a las 5:30 o 6:00 a. m.; otros trabajaban hasta la hora de cerrar, por lo normal a las 9:00 p. m. o más tarde. Explicó que proporcionar a estos empleados las prestaciones del seguro de salud sería una señal de que la compañía respetaba su valor y contribución.

El consejo aprobó el proyecto de Schultz y, a partir de finales de 1988, los empleados por hora que trabajaran 20 horas o más podrían tener la misma cobertura de salud que los empleados de tiempo completo. Starbucks cubría 75% de la prima del seguro médico del empleado y éste pagaba el 25% restante, con el transcurso de los años. Starbucks extendió la cobertura de salud para que incluyera la atención preventiva, los medicamentos con receta, los servicios odontológicos, los servicios oftalmológicos, la salud mental y la toxicomanía. La cobertura también se ofrecía a las parejas estables que no estuvieran casadas. Como la mayoría de los empleados eran jóvenes y comparativamente sanos, la compañía pudo ofrecer una cobertura más amplia sin que los pagos mensuales subieran demasiado, incluso cuando la compañía pasó por una época de vacas flacas en 2008-2009, no recortó las prestaciones del seguro médico de los empleados; la erogación de la compañía para el seguro médico de los empleados sumó 300 millones de dólares en el ejercicio de 2009, monto superior al que gastó por las compras de café en grano.²²

Plan de opción a acciones para los empleados

Para 1991, las ganancias de la compañía mejoraron tanto que Schultz pudo instituir un plan de opción a acciones para todos los empleados, mediante un programa que, en su opinión, a la larga tendría un efecto positivo para el éxito de Starbucks.²³ Schultz quería convertir a todos los empleados en socios de Starbucks, ofrecerles la posibilidad de compartir el éxito de la compañía y establecer una conexión clara entre sus aportaciones y el valor de mercado de la compañía. Starbucks seguía siendo una compañía privada, pero el plan propuesto requería que se otorgara en opciones a acciones a todos los empleados de tiempo completo y por horas en proporción con su salario base. En mayo de 1991, presentó su plan llamado

²² Beth Cowitt, "Starbucks CEO: We Spend More on Healthcare Than Coffee", Fortune, 7 de junio de 2010, http://money.cnn.com/2010/06/07/news/companies/starbucks_schultz_healthcare.fortune/index.html, consultado el 8 de junio de 2010.

²³ Relato en Schultz y Yang, *Pour Your Heart Into It*, pp. 131-136.

Bean Stock al consejo. Los consejeros se preocuparon porque el incremento del número de acciones podría diluir excesivamente el valor de las acciones de los inversionistas que aportaron dinero sólido, pero el plan se aprobó por unanimidad. La primera entrega fue en octubre de 1991, justo después del cierre del ejercicio de la compañía en el mes de septiembre, cada uno de los socios recibió opciones a acciones por un valor equivalente al 12% de su salario base. Cuando inició el programa Bean Stock, Starbucks dejó de utilizar el término empleado y empezó a llamar a todos socios, porque cada uno de los trabajadores de Starbucks era candidato a recibir opciones a acciones después de seis meses de empleo y 500 horas de trabajo remunerado.

Starbucks se volvió una compañía pública en 1992, con una oferta inicial al precio de 17 dólares por acción. A partir de octubre de 1992 y hasta octubre de 2004, Starbucks otorgó a cada empleado que reunía los requisitos una opción a acciones por un valor equivalente al 14% de su salario base. A partir de 2005, el plan fue modificado para ligar el tamaño de la opción a acciones que se otorgaba a cada empleado con tres factores: 1) el éxito y las ganancias de Starbucks durante el ejercicio fiscal; 2) el monto del salario base del empleado, y 3) el precio al que se podía hacer válida la opción a acciones. El valor de las opciones a acciones ejercitadas por los socios de Starbucks sumó 44 millones de dólares en el ejercicio de 2009, 50 millones en el de 2008 y 274 millones en el de 2007. Al 27 de septiembre de 2009, los socios de Starbucks poseían 63.6 millones de acciones en concesiones de opciones a acciones con una vida contractual equivalente a un promedio ponderado de 6.7 años; el promedio ponderado del precio de ejercicio de estas acciones era 14.75 dólares y la suma de su valor era 442.4 millones de dólares.²⁴

²⁴ Starbucks, Reporte 10-K de 2009, p. 68.

Plan de compra de acciones de Starbucks para los empleados

En 1995, Starbucks puso en práctica un plan para que los empleados pudiesen comprar acciones el cual ofrecía, a socios que llevaran un mínimo de 90 días de empleo, la posibilidad de comprar acciones de la compañía por medio de descuentos a nómina. Los socios que se inscribían en el plan podían destinar entre 1% y 10% del salario base (hasta un máximo de 25 mil dólares) a la compra de acciones de Starbucks. Después de cada trimestre calendario, la aportación de cada participante se destinaba a comprar acciones de Starbucks con un descuento de 5% sobre el precio al cierre en el último día hábil de cada trimestre calendario (el descuento fue de 15% hasta marzo de 2009).

Desde que inició el plan, los socios compraron alrededor de 23.5 millones de acciones; en el periodo de 2000-2009 cerca de la tercera parte de los socios de Starbucks participaron en el plan de compra de acciones.

Ambiente en el centro de trabajo

La administración de Starbucks creía que las escalas salariales competitivas y las amplias prestaciones para los socios de la compañía, de tiempo completo o por hora, le permitían atraer a personas motivadas que poseían habilidades por arriba de la media y hábitos laborales buenos. El salario base del empleado se establecía por las escalas salariales que prevalecían en la zona geográfica donde trabajaba y por las habilidades, la experiencia y el desempeño laboral de la persona. Alrededor del 90% de los socios de Starbucks eran baristas de tiempo completo o por hora, y su remuneración era por hora. Tras seis meses de empleo, los baristas podían ganar entre 8.50 y 9.50 por hora. En 2009, los baristas experimentados de tiempo completo que trabajaban en los cafés de Estados Unidos ganaban un promedio de 37 800

dólares; los administradores de café ganaban un promedio de 44 400 dólares.²⁵ La rotación voluntaria en Starbucks fue de 13% en 2009. Los ejecutivos de Starbucks pensaban que los esfuerzos por hacer que la compañía fuese un lugar atractivo y amable para trabajar eran los responsables de sus tasas de rotación relativamente bajas. Starbucks recibió 225 mil solicitudes de empleo en 2008, y 150 mil en 2009.

Los sondeos de opinión de los socios de Starbucks realizados por la revista Fortune a efecto de elegir a las compañías que incluiría en su lista anual de “Las 100 mejores compañías para trabajar” indicaban que a los baristas de tiempo completo les gustaba trabajar en Starbucks por el ambiente de camaradería, mientras que los empleados por horas estaban muy complacidos con los beneficios del seguro de salud (los que se inscribían en el plan más económico de Starbucks que cubría sólo la atención médica de rutina pagaban sólo 6.25 dólares a la semana).²⁶ Starbucks figuró en la lista de Fortune en 1998, 1999, 2000 y todos los años desde 2002 hasta 2010. En 2010, Starbucks ocupó el lugar 93, mientras que ocupó el 24 en 2009 y el 7 en el 2008.

La administración empleaba sondeos de opinión anuales, llamados la visión de los socios, para obtener realimentación de los trabajadores, conocer sus preocupaciones y medir su satisfacción con el trabajo. El sondeo de 2002 reveló que muchos empleados consideraban que el paquete de prestaciones estaba dentro de “la media”, lo cual llevó a la compañía a incrementar sus aportaciones al plan 401(k) para los socios que llevaban en la compañía más de tres años y hacer que esas aportaciones entraran en vigor inmediatamente. En un sondeo efectuado en el ejercicio de 2008, 80% de los socios de Starbucks dijeron que estaban satisfechos.²⁷

²⁵ “100 Best Companies to Work For”, fortune, <http://money.cc.com/magazines/fortune/bestcompanies/2010/snapshots/93.html>, consultado el 9 de junio de 2010.

²⁶ Starbucks, boletín de prensa del 21 de mayo de 2009, www.starbucks.com, consultado el 14 de junio de 2010.

²⁷ Starbucks, “Global Responsibility Report”, 2008.

Programa de prestaciones de Starbucks, 2010

- Seguro médico
- Licencia por enfermedad
- Servicios odontológicos y oftálmicos
- Vacaciones remuneradas (un máximo de 120 horas al año para los trabajadores por horas con cinco años de antigüedad o más en los cafés y un máximo de 200 horas al año para los empleados asalariados y por horas con menos de cinco años de antigüedad en los cafés).
- Seis días feriados con goce de sueldo
- Un día económico remunerado cada seis meses para los socios asalariados y por hora que no trabajaran en los cafés
- Un descuento de 30% en la compra de bebidas, alimentos y mercancía en los cafés Starbucks
- Cobertura para salud mental y toxicomanía
- Plan de ahorro para el retiro 401(k); la compañía pagaba un monto equivalente entre 25% y 150%, dependiendo de la antigüedad, de las aportaciones del empleado hasta un máximo del primer 4% de su remuneración
- Incapacidad temporal y permanente
- Plan de compra de acciones; los empleados que cumplían los requisitos podían comprar acciones a precio de descuento por medio de descuentos regulares a nómina
- Seguro de vida
- Seguro de incapacidad temporal y permanente
- Seguro por muerte accidental y pérdida de miembros
- Ayuda para la adopción
- Programa de ayuda económica para socios que sufrían una crisis económica
- Plan de opción a acciones (Bean Stock)
- Descuentos a nómina antes de impuestos para gastos de transporte

- Productos de café y té cada semana
- Programa de reembolso de colegiaturas

Fuente: Starbucks, "Careers", www.starbucks.com, consultado el 7 de junio de 2010.

El planteamiento de Schultz para ofrecer a los empleados una buena remuneración y un paquete amplio de prestaciones era que creía que compartir el éxito de la compañía con las personas que eran las encargadas de que triunfara serviría para que todo el mundo pensara y actuara como propietario, para crear relaciones positivas a largo plazo con los clientes y para hacer las cosas con eficiencia. La lógica de Schultz, basada en la experiencia de su padre que pasaba de un empleo mal pagado y sin prestaciones a otro, era que si uno trataba bien a sus empleados, ellos a su vez tratarían bien a los clientes.

Capacitación de los empleados y reconocimiento a sus actos

A efecto de poner en práctica su estrategia de una rápida expansión de establecimientos, Starbucks instituyó sistemas para reclutar, contratar y capacitar a los baristas y a los administradores de los cafés. El vicepresidente de recursos humanos de Starbucks utilizaba una serie de directrices muy simples para seleccionar a los candidatos para puestos vacantes: "Queremos contar con personas apasionadas y amantes del café... Queremos una fuerza de trabajo diversa que refleje a nuestra comunidad. Queremos a personas que les guste lo que hacen y que piensan que su trabajo es una extensión de sí mismas".²⁸

Todos los socios/baristas contratados para un empleo de ventas en un café Starbucks recibían un mínimo de 24 horas de capacitación durante las primeras dos o cuatro semanas de empleo. Los temas incluían clases sobre la historia del café,

²⁸ Kate Rounds, "Starbucks Coffee", *Incentive* 167, Núm. 7, p. 22.

preparación de los cafés, conocimiento de los cafés (cuatro horas), servicio al cliente (cuatro horas) y habilidades para las ventas, más un taller de cuatro horas llamado “Cómo preparar un café perfecto”. Los baristas pasaban bastante tiempo aprendiendo a preparar los cafés; a moler el grano, producir vapor de leche, aprender hacer un espresso (entre 18 y 23 segundos), aprender de memoria las recetas de los diferentes cafés, practicar su preparación y preparar los cafés de acuerdo con las especificaciones de los clientes. Algunas reglas eran: el vapor de leche debía llegar a un mínimo de 150 grados Fahrenheit, pero nunca a más de 170 grados; cada espresso que no estuviera listo en 23 segundos debía ser descartado; jamás debían dejar el café en la cafetera más de 20 minutos; siempre compensar a los clientes insatisfechos con un cupón de Starbucks que les daba derecho a un café gratis. Además, había sesiones sobre la operación de las cajas registradoras, limpiar la tripa de la leche en la máquina de espresso, explicar los nombres de los cafés en italiano a los clientes, vender cafeteras espresso para casa, mirar a los ojos a los clientes e interactuar con ellos y asumir la responsabilidad personal de que el local estuviera bien limpio.

Los aprendices de administradores, asistían a clases entre 8 y 12 semanas. Su capacitación era mucho más completa y no sólo cubría conocimientos sobre el café y la información impartida a los baristas, sino también detalles sobre las operaciones del café, las prácticas y los procedimientos contenidos en el manual de operaciones de la compañía, sistemas de información y lo básico de la administración de personas. Los capacitadores de Starbucks eran todos administradores de cafés y administradores de distrito que contaban con experiencia práctica. Uno de los objetivos más importantes era imbuirles los valores, los principios y la cultura de la compañía y transmitir su conocimiento sobre el café y su pasión por Starbucks.

Cuando Starbucks abría cafés en un mercado nuevo, enviaba a un equipo estrella de administradores y baristas experimentados a la nueva zona con el propósito de que encabezaran las actividades para la apertura del café y para que realizaran una capacitación de uno a uno, siguiendo las clases formales de la

compañía y las sesiones de orientación básica en la Starbucks Coffee School en San Francisco. De tiempo en tiempo, Starbucks organizaba programas de capacitación especial, los cuales incluían un programa de maestros en café para los empleados, capacitación en liderazgo para los administradores y programas de carreras para los socios de todas las clases de puestos.

A efecto de reconocer la contribución de los socios, Starbucks creó un programa de reconocimientos a los socios que incluían 18 programas y premios diferentes. Algunos ejemplos eran los premios Maestro del Café, los premios Barista Certificado, los premios Espíritu de Starbucks para algún logro excepcional de un socio, un Administrador del Trimestre para el liderazgo del administrador de un café, Premio Mundial Verde por ayudar a crear un ambiente positivo y acogedor en los cafés, los Premios Green Bean para el apoyo excepcional a la misión ambientalista de la compañía, y los premios ¡Bravo! por superar las normas del servicio al cliente de Starbucks que incrementaran significativamente las ventas o redujeran los costos.

Valores principios y misión de Starbucks

En los primeros años de construcción de Starbucks, Howard Schultz y otros administradores ejecutivos de la compañía trabajaron para instalar algunos valores clave y principios rectores a la cultura de Starbucks. El valor angular de su actividad “crear una compañía con alma” era que la compañía jamás dejaría de buscar la taza perfecta de café mediante la compra de los mejores granos y tostándolos a la perfección. Schultz estaba decidido a controlar la calidad de los productos de Starbucks y a crear una cultura común en todos sus negocios. Se oponía decididamente a vender café en grano con sabores artificiales y decía “no contaminaremos nuestro grano de gran calidad con sustancias químicas”, si un cliente quería un café con sabor a nuez, Starbucks se lo servía añadiendo jarabe de nuez al café, en lugar de añadir sabor de nuez al grano durante el tostado. Si se molían granos de sabor quedarían

residuos químicos en el molino y ello alteraría el sabor de los granos que se molieran después; además, el aroma químico que despiden los granos con sabores artificiales sería absorbido por todos los demás granos del establecimiento.

La administración de Starbucks también enfatizaba en la importancia de que los empleados prestaran atención a lo que le gustaba a los clientes. Los empleados recibían capacitación para salir de su rutina y, en caso necesario, tomar medidas heroicas para asegurarse de que los clientes quedaran plenamente satisfechos. El tema era “simplemente diga que sí” a lo que pida el cliente. Además, se pedía a los empleados que dijeran lo que pensaban sin temor a represalias de la alta administración los ejecutivos querían que los empleados les dijeran las cosas directamente, que expresaran su opinión de lo que Starbucks estaba haciendo bien, lo que estaba haciendo mal y los cambios que se requerían. La intención era que los empleados participaran en el proceso de hacer de Starbucks fuera una mejor compañía y que contribuyeran a conseguirlo.

Enunciado de la misión de Starbucks

A principios de 1990, el equipo de ejecutivos de Starbucks participó en un retiro fuera de la compañía para discutir los valores y las creencias de la compañía y para preparar un enunciado de su misión. Schultz quería que éste transmitiera un fuerte sentimiento del propósito de la organización y que articulara las creencias fundamentales y los principios rectores de la compañía. El borrador se entregó a todos los trabajadores para que lo leyeran y después se hicieron algunos cambios basados en los comentarios de los empleados. A continuación se expone el enunciado de la misión y los principios rectores resultantes. En 2008, los socios de Starbucks de toda la compañía se reunieron durante varios meses para remozar el enunciado de la misión y para volver a redactar los principios rectores subyacentes; y los principios rectores revisados.

Estrategia para las compras de café en Starbucks

El café se cultiva en 70 países tropicales y es la mercancía más negociada en el mundo después del petróleo. La mayor parte del café del mundo lo cultivan unos 25 millones de pequeños agricultores y la mayoría de ellos vivían al borde de la pobreza. El personal de Starbucks viajaba con regularidad a los países productores de café, establecía relaciones con los agricultores y los exportadores, comprobaba las condiciones agrícolas y el rendimiento de las cosechas y buscaba variedades y fuentes que cumplieran con las estrictas normas de calidad y sabor de Starbucks. El grupo encargado de las compras de café, que trabajaba con el personal de Starbucks en las operaciones de tostado, probaba las nuevas variedades y mezclas de café en grano sin tostar de diferentes fuentes. El hecho de abastecerse en distintas zonas geográficas no sólo permitía a Starbucks ofrecer una serie más amplia de variedades de café a los clientes, sino también repartía los riesgos de la compañía debidos al clima, la volatilidad de los precios y las condiciones políticas y económicas cambiantes en los países cafetaleros.

La estrategia de Starbucks para abastecerse de café basaba en tres elementos clave:

- Asegurarse de que los precios que Starbucks pagaba por los granos de café crudos (sin tostar) fueran lo bastante altos para garantizar que los pequeños agricultores pudieran cubrir sus costos de producción y sostener a sus familias.
- Utilizar contratos de compra que limitaran la exposición de Starbucks a variaciones repentinas en los precios debidos al clima o a las condiciones económicas y políticas en los países cafetaleros, a nuevos arreglos que estableciesen cuotas de exportación y a esfuerzos periódicos para disparar los precios acaparando los suministros de café.
- Trabajar directamente con los pequeños cafetaleros, cooperativas cafetaleras locales y otras clases de proveedores de café para fomentar métodos de

cultivo que protegieran la biodiversidad y fueran ambientalmente sustentables.

Precios y contratos de compra

El café como mercancía era intercambiado en un mercado muy competido como producto no diferenciado. Sin embargo, los cafés arábicos de gran altura, de la calidad que compraba Starbucks, se compraban a base de negociaciones que pagaban una prima sustancial por encima de la del café como mercancía. Los precios de los cafés de primera calidad que compraba Starbucks dependían de las condiciones de la oferta y la demanda en el momento de la compra y estaban sujetos a bastante volatilidad en razón del clima, las condiciones económicas y políticas en los países cafetaleros, nuevos arreglos que establecían cuotas de exportación y esfuerzos periódicos por disparar los precios mediante el acaparamiento de café.

Starbucks normalmente usaba contratos de compra a precio fijo para limitar su exposición a las fluctuaciones de los precios del café en los periodos futuros y, en ocasiones, compraba contratos de futuros de café para contar con protección para los precios. En el pasado, en algunas ocasiones, los saltos inesperados en los precios del café apretaban mucho los márgenes de Starbucks, obligando a un incremento de las bebidas de café y el grano vendido al detalle. En el ejercicio fiscal de 2008, Starbucks duplicó con creces el volumen de sus contratos de compras a precio fijo en comparación con los del ejercicio de 2007 debido al riesgo de que incrementaran los precios del café en grano sin tostar. Starbucks compró 367 millones de libras de café en grano sin tostar en el ejercicio de 2009 y pagó un promedio de 1.47 dólares por libra. Al cierre del ejercicio de 2009, la compañía tenía contratos de compra por un total de 238 millones de dólares, los cuales, sumados al inventario existente, podían

proporcionar un suministro adecuado de café sin tostar durante todo el ejercicio de 2010.²⁹

Enunciado de la misión, valores y principios de Starbucks

Enunciado de la misión, de 1990 a octubre de 2008

Establecer a Starbucks como el mejor proveedor de los cafés más finos del mundo, pero sin comprometer nuestros principios en absoluto mientras crecemos.

Los seis principios rectores siguientes nos servirán para medir si nuestras decisiones son correctas:

- Proporcionar un estupendo ambiente de trabajo y tratar a los demás con respeto y dignidad.
- Abrazar la diversidad como elemento esencial de nuestra forma de desarrollar nuestras actividades.
- Aplicar normas de excelencia a la compra, el tostado y la entrega de nuestro café recién hecho.
- Desarrollar clientes entusiastas y siempre satisfechos.
- Contribuir con actos positivos a nuestras comunidades y nuestro entorno.
- Reconocer que las ganancias son esenciales para nuestro éxito a futuro.

Enunciado de la misión, de octubre de 2008 en adelante

Nuestra misión: inspirar y nutrir el espíritu humano; una persona, una taza y una comunidad a la vez. Éstos son los principios para vivir de acuerdo con lo anterior todos los días.

²⁹ Starbucks, reporte 10-K de 2009, p. 6.

Nuestro café

Siempre fue y será cuestión de calidad. Nos apasiona abastecernos éticamente de los mejores cafés en grano, tostarlos con enorme cuidado y mejorar la vida de las personas que los cultivan. Nos interesa profundamente todo lo anterior y nuestro trabajo no termina nunca.

Nuestros socios

Nos llamamos socios porque esto no sólo es un trabajo, es nuestra pasión. Juntos abrazamos la diversidad para crear un lugar donde cada quién pueda ser él mismo. Siempre tratamos a los demás con respeto y dignidad, y nos sujetamos todos a esa norma.

Nuestros clientes

Cuando estamos plenamente involucrados, nos comunicamos y reímos con los clientes y animamos su vida, a pesar de que sólo sea por unos segundos. Por supuesto que eso empieza con la promesa de una bebida preparada a la perfección, pero nuestro trabajo va mucho más lejos. En realidad es cuestión de la conexión humana.

Nuestros locales

Cuando nuestros clientes tienen este sentimiento de pertenencia, nuestros cafés se convierten en un refugio, un descanso de las preocupaciones del exterior, un lugar donde se pueden reunir con amigos. Es cuestión de disfrutar a la velocidad de la vida; a veces lenta y sabrosa, a veces más rápida. Siempre llena de humanidad.

Nuestra comunidad

Cada café forma parte de una comunidad y tomamos muy en serio nuestra responsabilidad de buenos vecinos. Queremos que nos inviten a entrar en cualquier lugar donde desarrollemos nuestras actividades. Podemos ser una

fuerza que genere acciones positivas reunir a nuestros socios, clientes y la comunidad para contribuir todos los días. Ahora entendemos que es nuestra responsabilidad y nuestro potencial para hacer el bien es incluso más grande. El mundo tiene la vista puesta en Starbucks para fijar una nueva norma una vez más. Seremos líderes.

Nuestros accionistas

Sabemos que si cumplimos en cada una de estas áreas, disfrutaremos de la clase de éxito que premia a nuestros accionistas. Asumimos toda la responsabilidad de cumplir bien con cada uno de estos elementos de modo que Starbucks y todos aquellos que toque puedan resistir y prosperar.

Fuente: Starbucks, "Our Starbucks Mission", www.starbucks.com, consultado el 7 de marzo de 2010.

Starbucks y el café con sello de comercio justo

Un número creciente de pequeños cafetaleros pertenecían a cooperativas de funcionamiento democrático inscritas en la Fair Trade Labeling Organizations International; estos agricultores podían vender su café en grano directamente a importadores, tostadores y minoristas a precios favorables garantizados por un comercio justo. La idea que sustentaba los precios garantizados para los cafés de un comercio justo era incrementar las ganancias de los pequeños cafetaleros lo bastante como para que pudiesen invertir en sus cultivos y comunidades, desarrollar las habilidades necesarias para competir en el mercado mundial del café y cubrir sus necesidades básicas de salud, educación y vivienda.

Starbucks empezó a comprar café con el sello de un comercio justo en el año 2000 y fue incrementando gradualmente las compras y la comercialización de estos cafés acorde con la conciencia de lo que significaban los cafés con el sello Fair Trade

Certified y la disposición de los consumidores a pagar precios normalmente más altos por los cafés con esta certificación. En 2008, Starbucks anunció que duplicaría sus compras de cafés con el sello Fair Trade Certified en 2009, por un total de compras de 39 millones de libras en el 2009 (frente a 19 millones de libras en 2008 y 10 millones en 2005) y convertir a Starbucks en el mayor comprador de café Fair Trade Certified en el mundo. Starbucks comercializaba cafés con sello de comercio justo en casi todos sus cafés y en otros locales que vendían cafés de Starbucks.

Cultivo del café con las mejores prácticas y sustentabilidad ambiental

Desde 1998, Starbucks se asoció el Center for Environmental Leadership de Conservation International para promover las mejores prácticas en métodos de cultivo de café, sustentables ambientalmente, y a formular directrices específicas llamadas Coffee and Farmer Equity (C.A.F.E.) Practices para ayudar a los agricultores a cultivar cafés de primera calidad de forma que fuera buena para el planeta. Las prácticas de las C.A.F.E. cubrían cuatro áreas: la calidad de los productos, el precio pagado a los agricultores/cafetaleros, las condiciones laborales seguras y humanas (inclusive cumplimiento con los requisitos de las previsiones relativas al salario mínimo y el trabajo infantil) y la responsabilidad ambiental.³⁰ Además, Starbucks operaba Farmer Support Centers en Costa Rica y Ruanda, los cuales contaban con agrónomos y expertos en métodos de cultivo de café ambientalmente responsables; el personal de planta de estos dos centros trabajaba con las comunidades cafetaleras para fomentar las mejores prácticas para la producción de café y para mejorar la calidad del café y el rendimiento de las cosechas. En el periodo de 2008-2009, alrededor de 80% del café en grano que compró Starbucks provenía de proveedores que utilizaban métodos de cultivo que cumplían con las normas C.A.F.E. en los casos en que Starbucks se abastecía de granos de café producido por proveedores que no

³⁰ Starbucks, "Corporate Responsibility", www.starbucks.com, consultado el 18 de junio de 2010.

se ajustaban a las prácticas C.A.F.E. requería que los proveedores presentaran prueba de los pagos realizados a través de la cadena de suministro para demostrar que la parte del precio que Starbucks pagaba por el café en grano sin tostar llegaba al agricultor/cafetalero.

Un creciente porcentaje de los cafés que Starbucks compraba se cultivaban de forma orgánica (es decir, sin usar plaguicidas, herbicidas ni fertilizantes químicos); los métodos para el cultivo orgánico daban por resultado agua limpia y ayudaban a proteger contra la degradación de los ecosistemas locales, muchos de los cuales eran frágiles o estaban en zonas donde la biodiversidad estaba seriamente amenazada. Starbucks compró 14 millones de libras de café orgánico certificado en el ejercicio fiscal de 2009.

Operaciones del tostado de café

Starbucks consideraba que el tostado del café en grano era todo un arte, el cual entrañaba ensayos de prueba y error de diferentes combinaciones de tiempo y temperatura para sacar el máximo de cada clase de grano y mezcla. El departamento de cafés armaba las mezclas después de que todos los componentes pasaron por pruebas. Los tostadores computarizados garantizaban la consistencia. Un personal muy capacitado y experimentado en el tostado vigilaba el proceso utilizando el olfato y el oído, para ayudar a constatar cuando los granos estaban tostados perfectamente; los granos de café producían un chasquido cuando estaban a punto. Las normas de Starbucks eran tan exigentes que los tostadores comprobaban el color de los granos en un analizador celular y descartaban un lote entero si la lectura no estaba en lo justo. Una vez tostado y enfriado, el café se guardaba de inmediato en bolsas selladas al vacío que conservaban la frescura un máximo de 26 semanas. Sin embargo, por política, Starbucks retiraba los cafés de sus anaqueles a los tres meses y, en el caso

del café utilizado para preparar las bebidas en sus cafés, la vida de anaquel se limitaba a siete días después de haberse abierto la bolsa.

Starbucks tenía plantas tostadoras en Kent, Washington; York, Pennsylvania; Minden, Nevada; Charleston, Carolina del Sur; y Holanda. Además de capacidad para el tostado, tenían espacio adicional para almacenar y hacer los envíos de los cafés. Acorde con el compromiso corporativo de Starbucks para reducir su huella ambiental, la nueva planta en Carolina del Sur, con lo último para tostar, recibió la certificación plateada LEED a una Nueva Construcción que otorgaba el Green Building Council de Estados Unidos. 25% de los materiales empleados en la construcción del edificio contenían material reciclado y más de 75% de los desechos generados durante la construcción fue reciclado. Además, las instalaciones utilizaban lo último en iluminación y suministro de agua y la energía provenía en parte de energía eólica. Algunos elementos verdes de la planta de Carolina del Sur estaban se implantaron en otras plantas tostadoras como parte de la iniciativa de la compañía para obtener la certificación LEED para todas las instalaciones operadas por la compañía para finales de 2010.³¹ En mayo de 2010, Starbucks anunció que abriría su primer café certificado LEED en Asia, ubicado en Fukuoka, Japón, el nuevo café estaba diseñado para servir como una extensión del panorama existente y para preservar los árboles del lugar.³²

Estrategia de Starbucks para la responsabilidad social corporativa

El esfuerzo de Howard Schultz por “crear una compañía con alma” incluía una larga historia de un negocio que desarrollaba sus actividades de formas social y ambientalmente responsables. El compromiso por hacer lo correcto fue medular para la manera de operar de Starbucks como compañía desde que Howard Schultz ocupó

³¹ Starbucks, boletín de prensa del 19 de febrero de 2009.

³² Starbucks, boletín de prensa del 26 de mayo de 2010.

el puesto de administrador general en 1987. Las acciones específicas que constituían la estrategia de Starbucks para la responsabilidad social varió con el transcurso de los años, pero la intención siempre fue contribuir de forma positiva a las comunidades donde Starbucks tenía cafés, cuidar el ambiente y desarrollar sus actividades de forma que ganara la confianza y el respeto de los clientes, los socios/empleados, los proveedores y el público general.

La Fundación Starbucks se constituyó en 1997 con el objeto de coordinar las actividades filantrópicas de la compañía. Los cafés Starbucks participaban con regularidad en proyectos locales de beneficencia y en actividades para mejorar las comunidades. Durante años, la compañía colaboró en esfuerzos por reducir, reutilizar y reciclar desechos, conservar el agua y la energía, y generar menos desechos sólidos. Los clientes que compraban sus propios tarros en los cafés obtenían un descuento de 10 centavos de dólar en la compra de sus bebidas; en 2009, alrededor de 26 millones de bebidas fueron servidas en los tarros de los clientes. Los posos de café, que formaban una fracción del desperdicio que salía, se empacaban y se daban a los clientes, parques, escuelas y viveros como complemento para la tierra. El personal de la compañía compraba productos de papel con gran contenido de material reciclado y fibra sin blanquear. Los cafés participaban en las actividades del Día de la Tierra cada año con promociones dentro del local y con actividades voluntarias para enseñar a los empleados y a los clientes las repercusiones que sus actos tenían en el ambiente. La compañía pedía a los proveedores que le proporcionaran productos que hicieran un uso más eficiente de energía dentro de su categoría y que no emplearan un embalaje excesivo. En fecha reciente, Starbucks instituyó un conjunto de Normas de Responsabilidad Social de los Proveedores que cubrían a los proveedores de todos los bienes manufacturados y los servicios utilizados en las operaciones de la compañía. Starbucks no utilizaba ingredientes modificados genéticamente en ninguno de los alimentos o bebidas que servía, con excepción de la leche (en Estados Unidos no se requiere que los productores de leche revelen en sus etiquetas si usaron hormonas para incrementar la producción de sus hatos ganaderos). En 2005, Starbucks se

comprometió a donar cinco millones de dólares, en cinco años, de ayuda a largo plazo para las actividades de recuperación de las víctimas de los huracanes Rita y Katrina y donó cinco millones de dólares para apoyar programas educativos en China. En 2010, la fundación Starbucks donó un millón de dólares a la Cruz Roja Americana para brindar ayuda a los afectados por devastación ocurrida tras el terremoto de Haití; además, Starbucks invitó a sus clientes a hacer donativos en efectivo, en las cajas registradoras de los cafés.³³

En el periodo de 2008-2010 la estrategia de Starbucks para la responsabilidad social corporativa estaba fundada en cuatro pilares:

El suministro ético de todos los productos de la compañía. Lo anterior incluía fomentar la aplicación de prácticas de cultivo responsables para los cafés, los téis y el cacao que compraba y procurar que los proveedores de los productos manufacturados y los servicios necesarios para que la compañía demostrara su compromiso con la responsabilidad social y ambiental. La meta de Starbucks para 2015 es comprar el 100% de sus granos de cafés a fuentes que cuenten con el sello de Comercio Justo o que cumplieren con las directrices de las prácticas C.A.F.E.

Participación en la comunidad. Lo anterior incluía involucrarse en una amplia gama de actividades de servicio a la comunidad, los apoyos económicos Starbucks Youth Action Grants para jóvenes comprometidos en proyectos para mejorar la comunidad (en el ejercicio fiscal de 2009, Starbucks otorgó 71 apoyos por un total de 2.1 millones de dólares), un programa para llevar medicinas a personas de África con VIH, el Fondo Ethos Water y donaciones de la Fundación Starbucks. La meta de Starbucks para el 2015 es conseguir que sus socios y clientes aporten más de un millón de horas de servicios a la comunidad al año; las aportaciones de servicios sumaron un total de 246 000 horas en 2008 y 186 000 horas en 2009.

³³ Starbucks, boletín de prensa del 18 de enero de 2010.

Cuidado del ambiente. En este caso las iniciativas incluían una amplia variedad de acciones para incrementar el reciclaje, disminuir el volumen de desechos, hacer un uso más eficiente de la energía y utilizar fuentes de energía renovable, conservar el agua, procurar que todas las instalaciones de la compañía fuesen “verdes utilizando, en la medida de lo posible, materiales de construcción amigables para el ambiente y diseños para el uso eficiente de la energía, y participar en más actividades para contrarrestar el cambio climático. Los objetivos inmediatos de la compañía eran obtener la certificación LEED para todos los cafés nuevos operados por la compañía en el mundo a partir de finales de 2010, reducir en 25% el consumo de energía en los cafés propiedad de la compañía para el cierre del ejercicio de 2010, y comprar energía renovable equivalente a 50% de la electricidad utilizada en los cafés propiedad de la compañía para el cierre de ese mismo ejercicio. La administración pensaba que la compañía avanzaba debidamente para cumplir las tres metas.

En 2009, Starbucks ingresó a la coalición Business for Innovative Climate Change and Energy Policy, la cual buscaba que el congreso de Estados Unidos aprobara leyes más estrictas para una economía con energía limpia y para mitigar el calentamiento mundial. Starbucks también colaboraba con las actividades del Earthwatch Institute para regenerar los bosques tropicales, para hacer mapas de indicadores de los recursos acuíferos y la biodiversidad, y para compartir las prácticas de una agricultura sustentable con los cafetaleros. Las metas de Starbucks para el 2015 es instalar receptáculos para el reciclaje en el frente de todos los cafés de su propiedad, garantizar que el 100% de sus vasos fueran reutilizables o reciclables, servir el 25% de las bebidas preparadas en sus cafés en recipientes reutilizables y reducir el consumo de agua en los cafés propiedad de la compañía en un 25%. En 2009, la compañía adelantó la realización de todas estas metas, pero todavía afrontaba el enorme reto de instituir el reciclaje en sus más de 16 mil cafés repartidos por todo el mundo debido a que las capacidades de los municipios para el reciclaje eran muy diferentes.

Créditos agrícolas. Debido a que muchos de los cientos de miles de pequeños agricultores que cultivaban el café que compraba Starbucks tenían menos de 30 acres y con frecuencia carecían de dinero para mejorar sus prácticas agrícolas cubrir todos los gastos hasta la venta de sus cosechas, Starbucks proporcionaba fondos a organizaciones que facilitaban préstamos a pequeños cafetaleros. A lo largo de los años, destinó más de 15 millones de dólares a una serie de fondos de crédito para cafetaleros. En 2009, la compañía aumentó el dinero para los créditos agrícolas de 12.5 millones de dólares a 14.5 millones y tiene la meta de destinar un total de 20 millones para 2015.

En 2010, Starbucks figuró en la lista de “las 100 Mejores Ciudadanas Corporativas” de la revista *Corporate Responsibility Magazine* por décima ocasión. Esta lista se basa en más de 360 elementos de información abierta al público sobre siete categorías: Ambiente, Cambio Climático, Derechos Humanos, Filantropía, Relaciones con los empleados, Desempeño financiero y Gobierno. Además, Starbucks recibió más de 25 premios otorgados por diversas organizaciones en razón de sus actividades filantrópicas, comunitarias y ambientalistas.

La administración general cambia. Las distintas funciones de Howard Schultz

En el año 2000, Howard Schultz decidió dejar el puesto de administrador general para quedar como presidente del consejo de administración de la compañía y ocupar el puesto recién creado de administrador general de estrategia. Orin Smith, un ejecutivo de Starbucks que trabajó en la compañía desde los primeros tiempos fue nombrado administrador general. Smith se jubiló en 2005 y fue sustituido en el cargo por Jim Donald, quien fue presidente de la división de Starbucks para Norteamérica. En 2006, Donald estableció el objetivo de largo plazo de tener 40 mil cafés en todo el mundo y emprendió un programa para una veloz expansión de los cafés con el propósito de alcanzar esa meta.

Sin embargo, la forma en que Donald dirigía la compañía inquieto a los inversionistas y los miembros del consejo de administración (incluido Howard Schultz) debido a que el tráfico de clientes en los cafés Starbucks de Estados Unidos se empezó a deteriorar en 2007, la apertura de cafés nuevos en el mundo seguía a un ritmo de seis al día y Donald presionaba para que se incrementara la eficiencia de las operaciones de los cafés a expensas de un buen servicio a los clientes. Los inversionistas estaban muy molestos porque el precio de las acciones de la compañía fue a la baja constantemente durante 2007. En 2007, en un e-mail interno de la compañía (que se filtró al público) Schultz se quejó de que el agresivo crecimiento de la compañía llevó a que se “disminuyera la experiencia en Starbucks”.³⁴ En enero de 2008, el consejo de administración pidió a Howard Schultz que regresara a su puesto de administrador general y que encabezara una iniciativa para una reestructuración y revitalización a fondo.

³⁴ “Shakeup at Starbucks”, 7 de enero de 2008, www.cbsnews.com, consultado el 10 de junio de 2010.

4. Diagnóstico

La agenda de Howard Schultz para la transformación de Starbucks 2008-2010

Tan pronto como volvió al puesto de administrador general de Starbucks, Schultz tomó una serie de medidas para remozar al equipo ejecutivos de la compañía y para cambiar las funciones y las obligaciones de varios ejecutivos clave.³⁵ Un ex ejecutivo de Starbucks volvió a ser contratado para el puesto de administrador general creativo, de nueva creación, para que se encargara de elevar la experiencia de los clientes en los cafés y para alcanzar otros niveles de innovación y diferenciación.

Schultz creía que en años recientes Starbucks perdió algo de su pasión por las relaciones con los clientes y la experiencia del café que alimentó el éxito de la compañía, por lo cual decidió emprender una gran campaña para convertir a Starbucks en la compañía que debería ser, según su visión, y para llevarla a nuevos niveles de diferenciación y transformación; el esfuerzo por la transformación de inmediato se convirtió en la pieza central de su retorno como administrador general de la compañía. La agenda de Schultz para la transformación giraba en torno a tres temas centrales: fortalecer la columna vertebral, elevar la experiencia e invertir y crecer. Algunas de las acciones específicas a corto plazo que instituyó dentro del periodo de 2008-2010 eran:

- Desacelerar el ritmo de apertura de cafés nuevos en Estados Unidos y abrir 75 cafés nuevos en el ámbito internacional.
- Cerrar, por bajo rendimiento, 900 cafés operados por la compañía en Estados Unidos; de ellos, 75% se ubicaban a una distancia menor de tres millas de otro café Starbucks. Esperaba que estos cierres dispararan las ventas y el tráfico en muchos cafés cercanos.

³⁵ Transcripción de “Starbucks Earnings Conference Call for Quarters 1 and 3 of fiscal year 2008”, <http://seekingalpha.com>, consultado el 16 de junio de 2010.

- Elevar el rendimiento sobre el capital proyectado para los lugares propuestos para los cafés nuevos.
- Reestructurar las operaciones de los cafés de la compañía en Australia para concentrarse en tres ciudades clave y áreas circundantes: Brisbane, Melbourne y Sydney; y cerrar 61 cafés por mal desempeño (principalmente ubicados en otros puntos de Australia).
- Encontrar nuevos diseños para los futuros cafés Starbucks. La estrategia del diseño mundial de los cafés tenía por objeto revigorizar la experiencia de los clientes reflejando el carácter de la comunidad en torno a cada establecimiento y hacer que los clientes se sintieran como en casa cuando acudieran a un café local. Todos los diseños debían incorporar materiales y mobiliario amigable con el ambiente.
- Mejorar la experiencia de los clientes en los cafés Starbucks, inclusive la discontinuación del servicio de sándwiches calientes para el desayuno en los cafés de Norteamérica (porque el olor que despedían al calentarlos interfería con el aroma del café) y un programa para elaborar productos de panadería de primera y otros elementos nuevos en el menú que convirtieran a Starbucks en una buena fuente de desayunos saludables para personas en movimiento y que complementaran mejor su café exprés y otras bebidas. Estos esfuerzos por mejorar lo que ofrecía el menú de los cafés Starbucks eran la causa directa de 1) la reciente adición de los tazones de fruta, los *parfaits* de yogurt, los *lattes* con leche descremada, la ensalada mixta, los *smoothies* Vivanno y las variedades de panes más saludables, 2) las recetas reformuladas para reducir o eliminar el uso de sabores artificiales, colorante, jarabe de maíz de alta fructosa y conservadores artificiales y 3) la preparación de café Pike Place Roast a lo largo de todo el día.
- Un programa para compartir las mejores prácticas con todos los cafés del mundo.
- Recursos e instrumentos adicionales para los empleados de los cafés, inclusive computadoras laptop, un software de Internet para programar los horarios

laborales de los empleados de los cafés, un sistema nuevo en el punto de venta de todos los cafés de Estados Unidos, Canadá y el Reino Unido.

- Iniciativas para una estricta contención de costos con objeto de mejorar la base de la compañía, inclusive un recorte de personal de mil personas de la infraestructura de apoyo organizacional de la compañía con objeto de reducir los gastos administrativos de la oficina matriz y de las oficinas regionales.
- Renovar la atención a la capacitación de los empleados y reavivar el entusiasmo de los empleados de los cafés por complacer a los clientes. En febrero de 2008, Schultz giró instrucciones para que 7100 cafés de Estados Unidos se cerraran temporalmente durante tres horas del horario regular de trabajo (a las 5:30 p.m. hora local) a efecto de desarrollar una sesión especial de capacitación de los empleados de los cafés. Los objetivos eran brindar capacitación práctica a los baristas para que mejoraran la calidad de los cafés preparados, reavivar el nexo emocional de los empleados del café con los clientes (una añeja tradición de los cafés Starbucks) y reenfocar su atención en complacer a los clientes.

Schultz consideraba que la sesión de capacitación era un camino que ayudaría a la compañía a recuperar su “espíritu del pasado” y a mejorar la experiencia de los clientes en un café Starbucks.³⁶ Cuando varios de los grandes accionistas llamaron a Schultz para reclamarle por qué estaba cerrando 7100 cafés durante tres horas, él repuso: “Estoy haciendo lo correcto”. Estamos recapacitando a nuestra gente porque olvidamos lo que representamos: buscar un indudable compromiso total con la calidad.³⁷

³⁶ “Coffee Break for Starcucks´ 135 000 baristas”, CNN, <http://money.cnn.com>, 26 de febrero de 2008, consultado el 28 de diciembre de 2009; y “Starbucks Takes a 3-Hour Coffee Break”, New York Times, 27 de febrero de 2008, www.nytimes.com, consultado el 15 de junio de 2010.

³⁷ Citado en Adi Ignatius, “We Had to Own the Mistakes”, Harvard Business Review 88, Núm. 7/8, julio-agosto de 2010, p. 111.

La insistencia de Schultz en una mayor innovación también alentó la reciente introducción del café instantáneo VIA de Starbucks.

Howard Schultz pensaba que el punto de quiebre de su esfuerzo por transformar a Starbucks se presentó cuando decidió convocar a una conferencia de liderazgo para 10 mil administradores de cafés en Nueva Orleans a principios de 2008. Según Schultz:

Yo sabía que si era capaz de recordarle a nuestra gente nuestro carácter y nuestros valores podríamos hacer una diferencia. La conferencia pretendió galvanizar a todos los líderes de la compañía; que debíamos ser sensibles y transparentes con nuestros empleados respecto de lo desesperado de nuestra situación y que debíamos comprender que todo el mundo tenía que asumir su responsabilidad y rendir cuentas por cada interacción con los clientes. Iniciamos la conferencia con un servicio comunitario. Nuestros esfuerzos representan el bloque más grande de apoyo a la comunidad en la historia de Nueva Orleans, porque contribuimos con más de 54 mil horas de trabajo voluntario e invertimos más de un millón de dólares en proyectos locales, como pintar edificios, arreglar jardines y construir parques.

Si no hubiera existido lo de Nueva Orleans, no habríamos podido cambiar las cosas. Eso era real, era sincero, era cuestión de liderazgo. Un administrador general proveniente del exterior llegaría a Starbucks y sin lugar a dudas haría lo esperado: recortar todo exceso y dejar el puro hueso. Nosotros no hicimos eso. Sí recortamos 581 millones de dólares de costos de la compañía, los recortes afectaron a todas las áreas del negocio, desde las eficiencias de la cadena de suministro y la reducción de desperdicios hasta el tamaño correcto para nuestra estructura de apoyo. Pero el 99% de ellos no tenían contacto con los consumidores y, de hecho, nuestras calificaciones de satisfacción de los clientes empezaron a subir en esa época y siguieron aumentando a niveles sin precedente. Reinvertimos en nuestra gente, reinvertimos en innovaciones y reinvertimos en los valores de la compañía.

En 2010, como parte del aspecto de “invertir y crecer” de Schultz para transformar a Starbucks, la compañía acariciaba planes para abrir “miles de cafés

nuevos” en China a lo largo del tiempo.³⁸ Japón llevaba mucho tiempo siendo el mercado más grande de Starbucks fuera de Norteamérica, pero Howard Schultz decía: “Es muy claro que Asia representa la oportunidad de crecimiento más importante para seguir avanzando”. Schultz también comentó que Starbucks estaba deseosa de empezar a abrir cafés en India y Vietnam, dos países con mercados que en su opinión ofrecían gran potencial de lucro.

A continuación se presenta una carta que Howard Schultz envió a los clientes el día que volvió a ocupar el puesto de administrador general de Starbucks. Y la carta que mandó a todos los socios de Starbucks tres semanas después de que volvió a la compañía como su administrador general.

Perspectivas para el futuro de Starbucks 2010

En abril de 2010, a mitad del ejercicio fiscal, Howard Schultz seguía muy contento con el avance de la compañía para retornar al camino del crecimiento lucrativo a largo plazo. Después de cinco trimestres consecutivos de disminución de las ventas en los cafés que llevaban operando 13 meses o más (a partir del primer trimestre del ejercicio de 2008), las ventas en los cafés Starbucks operados por la compañía en todo el mundo mejoraron en cada uno de los cinco trimestres consecutivos más recientes, además, el tráfico (medido por el número de operaciones en la caja registradora) incrementó 3% en los cafés de la compañía en Estados Unidos en el segundo trimestre del ejercicio fiscal de 2010, siendo el primer incremento positivo en los pasados 13 trimestres. Las ganancias netas incrementaron 8.6% en el segundo trimestre del ejercicio de 2010, en comparación con el mismo trimestre del ejercicio de 2009, mientras que el ingreso neto saltó de 25 millones de dólares en el segundo trimestre del ejercicio de 2009 a 217.3 millones en el segundo trimestre del ejercicio de 2010.

³⁸ Mariko Sanchanta, “Starbucks Plans Major China Expansion”, Wall Street Journal, 13 de abril de 2010, <http://online.wsj.com>, consultado el 10 de junio de 2010.

Carta de Howard Schultz dirigida a los clientes de Starbucks el 7 de enero de 2008

A nuestros clientes:

Hace 25 años entré a la primera tienda de Starbucks y me enamoré del café que me sirvieron, de la pasión de las personas que trabajaban ahí y de su aspecto, aroma y ambiente. Desde ese día, tuve la visión de que un establecimiento puede ofrecer a los clientes una experiencia agradable, formar parte de su comunidad y convertirse en un cálido “tercer lugar” que forme parte de sus vidas diarias y que puede servir una taza de café verdaderamente extraordinaria.

Con base en esa visión, un servidor y un grupo de personas muy talentosas dimos vida a Starbucks. Lo hicimos siendo creativos, innovadores y valientes al ofrecer productos de café que muy pocos estadounidenses probaron antes, celebrando una interacción con nuestros clientes, desarrollando un diseño de cafés diferente otros que existieron hasta entonces, y dejando que abordara un grupo de socios excepcionalmente comprometidos (los empleados) que compartían nuestra emoción respecto de construir una clase diferente de compañía. Al hacer lo anterior, creamos una cultura basada en tratarnos unos a otros, a nuestros clientes y a nuestros cafetaleros con respeto y dignidad. Esto incluye abrazar la diversidad, comprometernos con prácticas éticas de abasto, ofrecer atención de salud y opciones a acciones a todos nuestros socios de tiempo completo y por horas que cumplan con los requisitos, apoyar a las comunidades que servimos y, sobre todo, garantizar que somos una compañía que ustedes se sientan orgullosas de apoyar.

Hoy me dirijo a ustedes para agradecerles la confianza que depositaron en nosotros y para afirmarles que me comprometo personalmente a asegurarles que cada vez que acudan a nuestros cafés recibirán la experiencia Starbucks distintiva que esperan, que se caracteriza porque siempre ofrecemos los cafés más finos del mundo; a efecto de garantizar lo anterior, además de cumplir con mi función como presidente del consejo, ahora regreso al puesto de administrador general para ayudar a nuestros socios a mejorar nuestro legado y nuestra relación especial con ustedes y para guiar a nuestra compañía hacia el futuro.

Tenemos una espléndida ocasión y pusimos en práctica emocionantes planes para hacer que la experiencia Starbucks sea tan buena como siempre fue o aun mejor. En

los próximos meses verán cómo todo adquiere vida en el aspecto de nuestros cafés, en el servicio que brinda nuestro personal, en las nuevas bebidas y productos que ofreceremos. Les prometo todo lo anterior. Todos los que formamos parte de Starbucks anhelamos compartir estas iniciativas con ustedes.

Adelante,

Howard Schultz

Fuente: Starbucks, boletín de prensa del 7 de enero de 2008, www.starbucks.com, consultado el 17 de junio de 2010.

Comunicado de Howard Schultz dirigido a todos los socios de Starbucks el 4 de febrero de 2008

Sé que es cierto

Estimados socios:

Me senté a escribir esta nota (6:30 a.m. del domingo) disfrutando de una espectacular taza de café de Sumatra, preparado en una cafetera francesa como me gusta.

Pasaron ya tres semanas desde que volví a mi puesto de administrador general de la compañía que amo, avanzamos mucho en el camino para transformar e innovar, pero mucho más está por venir. Sin embargo, no se trata de un simple arranque, se trata de una maratón; siempre fue así. Les aseguro que al final de cuentas triunfaremos como siempre lo hacemos, aprovechando nuestro potencial al máximo. Nada nos desviará de nuestro curso: somos y seremos una gran compañía duradera, conocida por inspirar y nutrir al espíritu humano.

Durante este tiempo, muchos se comunicaron conmigo, de hecho, recibí más de dos mil correos electrónicos. Siento su pasión y compromiso con la compañía, con nuestros clientes y entre ustedes. Les agradezco a todos sus ideas y sugerencias... no dejen de hacérmelas llegar. Nadie conoce mejor a nuestros clientes y nuestro negocio que ustedes, visité muchos de sus cafés y también pude observar lo que hacen nuestros competidores.

No pasaron muchos días desde mis más recientes comunicados, pero quise compartir con ustedes lo que **sé que es cierto**:

Desde 1971 nos abastecemos éticamente de cafés arábigos de la mejor calidad del mundo para tostarlos y, hoy en día, ninguna otra compañía de café de la Tierra ofrece a sus clientes un café de mayor calidad que nosotros. ¡Punto y aparte!

Estamos en un negocio de gente, y siempre estuvimos en él. ¿Qué quiere decir esto? Significa que ustedes hacen la diferencia. Ustedes constituyen la marca Starbucks. Tenemos éxito en los mercados y nos distinguimos gracias a que todos y cada uno de los socios abrazan los valores, los principios rectores y la cultura de nuestra compañía y a que les dan vida con cada cliente que atienden.

Nuestros cafés se convirtieron en un Tercer Lugar en nuestras comunidades; un destino donde ocurren conexiones humanas cientos de miles de veces al día. No estamos en el negocio de servir café a las personas. Estamos en un negocio de gente donde se sirve café. Ustedes son los mejores para servir el mejor café y me enorgullece ser su socio. ¡No me gustaría estar en ningún otro lugar porque quiero estar aquí, con ustedes, ahora!

Ahora vemos nuestro propósito con nueva claridad y nos hemos enfocamos como un rayo láser en la experiencia del cliente. Volvimos a la columna vertebral para reafirmar nuestra autoridad en los cafés y nos divertiremos haciéndolo. No nos conformaremos con el *status quo*. En cambio, actuaremos con curiosidad, osadía e innovación y, al hacerlo, superaremos las expectativas de nuestros clientes.

Siempre encontraremos cínicos y críticos en el camino y todos ellos tendrán su opinión y punto de vista. Lo que hacemos no es cuestión de ellos ni de nuestros competidores, pero debemos respetar con humildad el panorama cambiante y las muchas decisiones que debe tomar cada consumidor. Observaremos con constancia nuestro enfoque y nuestro compromiso con la *Experiencia Starbucks*, porque sabemos que es cierta. Esto sí es cuestión nuestra y de nuestros clientes. Nosotros controlamos nuestro destino. Confiamos en el café y confiamos en los demás.

Volveré a llevarles al lugar que nos corresponde, pero necesitaré de su ayuda y apoyo en cada paso del camino. Espero mucho de ustedes, pero espero más de mí.

Quiero saber lo que piensan, quiero conocer sus ideas, sus triunfos, sus preocupaciones y que me digan cómo podemos seguir mejorando juntos. Diríjense a mí con libertad. Estoy inundado de correos electrónicos, pero les aseguro que estoy leyendo y contestando cada uno de ellos.

Les reitero que me siento orgulloso de ser su socio. Sé que eso es cierto.

Adelante...

Howard

P.D. Todo lo que hagamos de ahora en adelante (desde lo más sencillo y básico) es importante.

Dominen los fundamentos, vivan la experiencia Starbucks.

Fuente: Investigación basada en el Boletín de prensa de Starbucks del 4 de febrero de 2008, www.starbucks.com, consultado el 17 de junio de 2010.

Al comenzar las ganancias de la compañía para el segundo trimestre del ejercicio fiscal de 2010, Schultz comentó:

Los resultados de Starbucks para el segundo trimestre prueban los efectos de la innovación y del éxito del esfuerzo que realizamos los pasados dos años por transformar drásticamente nuestra empresa. Gran parte del crédito corresponde a nuestros socios de todo el mundo que siguen proporcionando una experiencia mejorada a nuestros clientes. Además, los nuevos productos como el VIA de Starbucks, la apertura de atractivos cafés nuevos en Asia, Europa y Estados Unidos, y la expansión de la distribución más allá de nuestros establecimientos minoristas representan oportunidades para el crecimiento futuro.³⁹

En marzo de 2010, Starbucks anunció el primer dividendo de \$0.10 dólares por acción a ser pagado en su historia, el cual sería pagadero trimestralmente a partir del segundo trimestre del ejercicio fiscal de ese año.

Las metas actualizadas de la compañía para todo el año 2010 eran:

- Crecimiento de un dígito intermedio en las ganancias mundiales, impulsado por el crecimiento un dígito intermedio en las ventas de los cafés operados por la compañía que llevarán abiertos un mínimo de 13 meses.

³⁹ Starbucks, boletín de prensa del 21 de abril de 2010.

- Abrir una cantidad neta de unos 100 cafés nuevos en Estados Unidos y de unos 200 en los mercados internacionales. La compañía esperaba que el aumento neto de cafés nuevos en Estados Unidos y en el ámbito internacional fuera en su mayor parte de cafés concesionados.
- Ganancias por acción dentro de una banda de 1.19 a 1.22 dólares.
- Ganancias por acción, no GAAP, dentro de una banda de 1.19 a 1.22 dólares, menos alrededor de 0.03 dólares por concepto de los cargos que se esperaban por reestructuraciones, más alrededor de 0.04 dólares en razón de la semana extra del cuarto trimestre del ejercicio, porque el ejercicio fiscal de 2010 de Starbucks sería de 53 semanas.
- La compañía esperaba un gasto de capital del orden de 500 millones de dólares para todo el año.
- Un flujo mínimo de caja de 1500 millones de dólares por operaciones y un flujo de caja disponible superior a mil millones de dólares.

El objetivo de la compañía para el largo plazo era mantener la posición de Starbucks como la marca más reconocida y respetada del mundo. Para tal efecto, los ejecutivos de la compañía tenían planes de seguir con la expansión mundial disciplinada de su base de establecimientos minoristas operados por la compañía y los concesionados, introducir productos nuevos relevantes en todos sus canales y desarrollar de forma selectiva nuevos canales de distribución.

La visión de Schultz para Starbucks a largo plazo comprendía siete elementos fundamentales:

- Ser la autoridad indiscutible en cafés.
- Inspirar a los socios de Starbucks y conseguir su compromiso.
- Encender un nexo emocional con nuestros clientes.
- Expandir nuestra presencia en el mundo, al mismo tiempo que cada café se convierta en el corazón de la comunidad local.
- Ser líderes en el suministro ético y el impacto ambiental.

- Crear plataformas de crecimiento innovadoras dignas de nuestro café.
- Presentar un modelo económico sostenible.

Schultz convenció de que el potencial de crecimiento de Starbucks seguía siendo enorme. La participación de Starbucks del mercado de Estados Unidos era apenas de 3% de un mercado estimado de 37 mil millones de tazas de café servidas a bebedores en movimiento, de 4% del mercado de los 25 mil millones de tazas de café servidas en casa y sólo de 13% del mercado de 3700 millones de tazas de café servidas en restaurantes y cafeterías.⁴⁰ En el ámbito internacional, las participaciones de mercado de Starbucks en estos mismos segmentos eran incluso más pequeñas. Según Schultz:

El tamaño del premio es aún colosal. Vendemos menos de 10% del café que se consume en Estados Unidos y menos del 1% del que se consume fuera del país. El impulso vendrá del ámbito internacional habrá un crecimiento más lento en Estados Unidos y uno más acelerado en el exterior. La respuesta a la marca Starbucks en nuestros mercados internacionales fue fenomenal.⁴¹

Sin embargo, desde que regresara como administrador general en enero de 2008, Schultz no dijo ni media palabra respecto a si la compañía perseguiría activamente la ambiciosa meta establecida por el anterior administrador general, Jim Donald, de contar con 40 mil cafés en el mundo y, en tal caso, tampoco menciona cuándo.

⁴⁰ Ponencia de la administración en Barclays Capital Retail and Restaurants Conference, 28 de abril de 2010, www.starbucks.com, consultado el 21 de junio de 2010.

⁴¹ Server, "Schultz Plan to Fix Starbucks".

5. Análisis FODA

El análisis FODA, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, que examina características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades). Dicho análisis permite planificar a la dirección de la empresa.

El objetivo del análisis FODA es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear, por la misma que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

En el estudio y análisis del presente caso a continuación se presenta la matriz del análisis FODA de la empresa Starbucks.

Fortalezas

- Excelente prestigio de sus productos en el ámbito mundial.
- Experiencias totalmente sensoriales que son parte del complemento del café.
- Empleados satisfechos laboralmente hablando.
- Expansión casi ilimitada.
- Incursionar en creación de tiendas ecológicas.

Debilidades

- Poseer gran cantidad de tiendas sólo en Estados Unidos, lo que podría ocasionar un colapso con alguna crisis futura.
- Contratar personal con bajo perfil de educación sacrificando atención por salario.

Oportunidades

- Incursión de construcción en las tiendas ecológicas.
- Nuevas tecnologías de proceso.
- Crecimiento en países Latinoamericanos.
- Oportunidades para aprovechar nuevas tecnologías.

Amenazas

- Ingreso de potenciales competidores.
- Crisis económicas en el mercado europeo o mundial.
- Vulnerabilidad en el precio del café por el cambio climático.
- Aparición de productos sustitutos más económicos.

Resultados del diagnostico del análisis FODA

Derivado del análisis FODA Starbucks debería dar prioridad de crecimiento en el ámbito mundial puesto que tener crecimiento en los EE. UU. en un mercado que se está contrayendo ocasionaría un colapso importante hacia la empresa puesto que de 100% de tiendas en el mundo Starbucks posee el 55% ciento de tiendas en EE. UU.

El crecer en otros países y sobre todo hacia America Latina, sería una gran ventaja para Starbucks, puesto que en este momento la crisis Europea está afectando todo tipo de mercado y para el caso de Starbucks no es la excepción. Es por esto que del pronóstico que tiene Starbucks de abrir un total de 40 mil tiendas en el mundo viene siendo un reto muy difícil de alcanzar y de hacerlo estaría sacrificando estabilidad financiera y de calidad, entre otros.

El crecimiento de nuevas tiendas con la cultura ecológica “Green” le da mayor ventaja con la competencia pues en la actualidad esta cultura está empezando a ganar prioridad en el mundo. De tal manera que Starbucks al incursionar en el modelo de tiendas “Green” esta adelantándose a sus competidores.

Starbucks no debe sacrificar el nivel de atención que sus empleados brindan al consumidor al momento de contratación por bajos sueldos, pues esto ocasionaría una importante afectación en valores, principios y misión.

6. Propuesta de solución

A partir del análisis de la evolución de Starbucks en el mundo o en algunos países del mundo y el comportamiento que ha tenido a lo largo de los últimos años se puede concluir que Starbucks necesita establecer alianzas estratégicas con:

Universidades: Existen muchas universidades en el mundo cuya población suma miles en este sentido Starbucks debería tener presencia.

Hoteles: Starbucks necesita estar dentro de las cadenas más importantes a nivel mundial celebrando contratos de exclusividad donde cada cliente tenga, desde su habitación la experiencia Starbucks.

Hospitales: Starbucks requiere presencia en cada hospital de las principales ciudades.

Corporativos empresariales: Con la polarización de corporativos de empresas en algunas regiones del país Starbucks puede tener locales dentro del mismo corporativo a efecto de que su personal no tenga desplazamiento, esto permite que los consumidores no se desplacen fuera de su lugar de trabajo para disfrutar de un café. Esto podría completarse para estos casos que pudiera llegar tu café a tu escritorio.

Líneas de autobuses: las líneas de autobuses con viajes largos de categoría Premium podrían ofrecer la experiencia Starbucks de degustar sensorial olor sabor música puede provocar que tu tengas tu propia experiencia.

Líneas aéreas: en las líneas áreas Starbucks necesita estar presente lo mismo a nivel mundial como ejemplo Southwest Air Lines.

Cruceros: en donde por su magnitud pidieran tener par el descanso de sus pasajeros una cafetería completa.

Kioskos: En las s principales plazas comerciales Premium de cada ciudad.

De esta manera Starbucks estará ampliando su mercado para llegar a más consumidores, los cuales tendrán la oportunidad de experimentar el café Starbucks logrando así una penetración de mercado creciente con ventaja ante posibles seguidores potenciales en los países donde opera.

Los cinco principios de la experiencia Starbucks

1. Nunca debemos de olvidarnos aquellos principios de convertir lo ordinario en extraordinario: para ellos se establecen que hay que adecuarlo al gusto todo es importante debe existir una sorpresa y un deleite en lugar de rechazar la resistencia abrazarla y dejar huella si esto lo vivimos diariamente en la cultura Starbucks se seguirá manteniendo el mismo espíritu con el que nació desarrollándose por el mundo; éstas son oportunidades que no deben pasar desapercibidas para nadie que colabora en una cultura Starbucks no debemos olvidar que lo sensorial es su fuerza.
2. Para inspirar como líder no se debe olvidar ser genuinos considerados, involucrados y sobre todo siempre ser un buen anfitrión, esto ayudará a crear la experiencia Starbucks como colaborador.
3. Como reflejo de una cultura que se ha sembrado desde hace algunos años de considerar a los colaboradores permite mantener el negocio y soportar las crisis como fue el caso de la crisis del 2008 / 2009 en donde los empleados se involucran en la operación aportando ideas para poder sortear mediante su

ejecución las políticas de reducción de costos que permitieron mantener adelante el negocio.

4. Se puede ver que el modelo de negocio con un fuerte contenido sensorial hace posible una permanencia al deleitar los sentidos con su atmósfera, esto puede ser un buen ejemplo que se puede extrapolar hacia otro tipo de negocios.
5. El establecer conexiones entre el negocio usuario permite que se genere valor ya que el valor se crea conjuntamente con el consumidor, esta interacción entre consumidor y empresa es el punto neurálgico de una creación conjunta de valor, en la cual podríamos localizar las manifestaciones traducidas en calidad para identificar nuevos entornos de experiencia y provocar lo que se ha hecho, las redes sociales de experiencia a través de Facebook, Twitter y otros, esto permite que las experiencias tengan interacciones heterogéneas y así personalizaciones de la experiencia por lo que es sumamente importante que el cliente Starbucks genere una creación de valor conjunta. Por ende, esto se va a traducir finalmente en una generación de valor económico por lo que se puede decir que la interacción entre consumidor y empresa no se debe descuidar en los mínimos detalles.

Asimismo Starbucks busca participar en un mercado con cultura ecológica bajo el concepto “Green” el cual es la construcción de tiendas con materiales reciclados y mobiliario con sistema de ahorro de energía, agua y tratamiento de compostas, buscando reducir de esta manera su impacto ambiental.

Bibliografía:

Michelli, Joseph A. (2007). LA EXPERIENCIA STARBUCKS: 5 principios para convertir lo ordinario en extraordinario. Recuperado de <http://books.google.com.mx/books?id=7LbZGDW8WUC&printsec=frontcover&dq=la+experiencia+starbucks&hl=es&sa=X&ei=FP1MUcSWCcLuqAGrioGIBg&sqi=2&ved=0CCsQ6AEwA>

Daft, Richard L. (2007). Teoría y diseño organizacional. Recuperado de http://books.google.com.mx/books?id=A5RHOrX2OjsC&pg=PA55&dq=estrategias+starbucks&hl=es&sa=X&ei=DgZjUcWOAYn_qwGS34DIDw&ved=0CEMQ6AEwAw#v=onepage&q=estrategias%20starbucks&f=false

Kotler, Philiip & Armstrong, Gary M. (2003). Fundamentos de Marketing. Recuperado de http://books.google.com.mx/books?id=sLJXV_z8XC4C&pg=PA296&dq=extension+de+linea&hl=es&sa=X&ei=YLdjUbHKJsOQqgGn3oG4Cg&ved=0CDAQ6AEwAA#v=onepage&q=extension%20de%20linea&f=false

Martin G., Manuel (2005). Arquitectura de marcas: modelo general de construcción de marcas y gestión. Recuperado de http://books.google.com.mx/books?id=VTxjOx9F0bkC&pg=PA159&dq=extension+de+linea&hl=es&sa=X&ei=B05kUeW_NMO68AGcoYG4Cw&ved=0CFEQ6AEwBg#v=onepage&q=extension%20de%20linea&f=false

<http://www.muypymes.com/2011/01/20/starbucks-ya-permite-pagar-con-el-iphone>

<http://www.promonegocios.net/mercado/estrategias-mercado.html>

<http://marketing.es/historia-del-logotipo-de-starbucks/>

<http://www.cnnexpansion.com/negocios/2012/10/15/starbucks-planea-invertir-110-mdd>

<http://www.clubdarwin.net/seccion/negocios/starbucks-siente-la-crisis-cerrara-tiendas-en-europa>

<http://www.muypymes.com/2011/09/19/como-starbucks-ha-conquistado-las-redes-sociales>

El financiero 2012 Starbucks inauguración Tienda Verde.

Publicación 17 de octubre página 11 A.